Les cahiers du développeur économique n°10 • juin 2007

Manager un projet territorial

Anne Killi, *Ingeniors*

ARADEL

Remerciements

À Aradel qui me fait confiance depuis des années et à ses présidents, Jean-Louis Meynet, Angela Prochilo-Dupont, Jean-Marie Guillot, Guy Trembley,

Aux développeurs qui partagent avec moi leurs difficultés et leurs réussites dans les journées que j'anime,

A Claudine Pilton qui a accepté et soutenu ma proposition d'ouvrage pour l'accueillir dans la collection des Cahiers du développeur économique.

A Loïs Carlini, Laurie Veyssière, Julien Lamorte, administrateurs d'Aradel, qui m'ont apporté le crédit lecteur indispensable pour que je puisse mener à bien ce travail,

A Jean-Noël Thomas qui a su me formuler les retours les plus encourageants mais aussi les plus exigeants,

A Marc Lévy qui m'a appris la constance, le positionnement et bien d'autres bonnes choses pour vivre mon propre travail le mieux possible,

A Lila Legouera, supporter efficace des défis que nous relevons à Ingeniors,

A Sabine Guillemin, relectrice avertie et complice sur plus d'un chantier délicat,

A Frantz et Surya qui ont accepté que je consacre pas mal de soirées et de week-ends à ce projet,

Et surtout aux lecteurs qui trouveront dans ce cahier un appui, une idée, un confort aussi modeste soit-il.

Anne Killi

Édito

Lorsque nous avons la responsabilité d'un projet sur un territoire donné, nous sommes quotidiennement confrontés aux techniques, méthodes ou démarches de gestion de projet. Elles sont d'ailleurs décrites dans maints ouvrages disponibles en librairie.
Cependant, la réalité complexe et incertaine de notre environnement de travail semble jouer de la maîtrise que devraient nous conférer ces méthodes. Nous sommes renvoyés à notre feeling, à notre faculté d'adaptation, voire à notre capacité à encaisser les aléas.
Le projet associé au territoire appellerait une forme d'improvisation expérimentée !

Comme développeurs, nous aspirons à nous préserver d'une forme d'usure et nous ne pouvons pas nous contenter d'une intuition que nous avons du mal à évaluer. Nous avons besoin d'accéder à plus d'efficacité ou plus d'efficience.

Ce cahier est donc centré sur le métier de développeur, sur les façons de vivre et de gérer les situations qui en font l'originalité, le charme et l'exigence : travailler avec des élus, organiser l'utilisation de fonds publics, équiper le territoire, susciter des partenariats …

Dans l'expression « Manager un projet territorial », le terme manager reste sujet à discussion. Il évoque, faute de mieux, cette responsabilité particulière du développeur qui lui demande, et c'est presque une définition étymologique, de mettre « la main à la pâte », de donner de lui-même pour favoriser la transformation d'un territoire, des activités et des acteurs qui s'y trouvent.

Le développeur est plus qu'un catalyseur ou un facilitateur, il est lui-même transformé par ce qui se transforme autour de lui. D'où la nécessité pour lui d'apprendre à se gérer le mieux possible.

Nous sommes amenés les uns et les autres, administrateurs d'Aradel, développeurs, consultants, formateurs, employeurs, à ressentir la nécessité pour nos métiers et pour mieux contribuer à développer le territoire, d'investir sur nos personnes.

Développement des personnes, développement des organisations, développement des territoires, le lien est décidément étroit. C'est une meilleure conjugaison de ces trois volets qui, dans la décennie à venir, marquera l'évolution des métiers du développement territorial et étayera les progrès sur les plans économique, social et environnemental.

Nous ne dissocions pas dans ce cahier, l'étude de notre fonctionnement personnel, des situations concrètes liées au management de projet territorial. Nous voulons être pratiques et obtenir des résultats observables, en prolongeant et en complétant ceux que nous obtenons ensemble dans les formations Aradel.

Du point de vue du développeur, c'est aussi la question de l'éthique que certains chapitres soulèveront directement ou indirectement. Le management d'un projet territorial ne pouvant être réglé de façon mécanique, il s'agit bien de nous donner quelques balises pour guider notre regard et notre action dans des situations variées et complexes, … et vivre le mieux possible notre métier de développeur.

Merci à Anne Killi d'avoir pris la plume pour retranscrire le vécu des formations qu'elle anime pour Aradel et son expérience de consultant en conduite de projet.

Merci à Lois Carlini, Julien Lamorte et Laurie Veyssière, administrateurs d'Aradel qui ont construit, relu et corrigé ce cahier.

Merci à Claudine Pilton qui a su créer le lien entre Anne Killi, les développeurs et Aradel.

Guy Trembley
Président

Présentation de l'auteur et du Cahier

Au sein du cabinet Ingeniors de conseil en ressources humaines, Anne Killi fait partie d'une équipe de consultants mobilisée sur des questions de stratégie et de compétence collective.

Ingénieur agronome à l'origine, son parcours divers en entreprise, grande et petite, dans le monde associatif et en collectivité territoriale, a forgé son expertise dans le domaine du management de projet complexe. Une formation poussée à la relation d'aide lui a transmis les clés d'analyse et d'action nécessaires à un travail créatif, sur mesure et mené en profondeur.

Anne Killi forme ou accompagne de nombreux développeurs territoriaux rhônalpins dans le cadre de leur association Aradel.

Dans ses interventions, Anne Killi est elle-même dans une posture de développeur aux côtés de ses clients. Son travail vise au développement des territoires, des organisations et des hommes qui les animent. Une dimension ne va pas sans l'autre.

Les leviers que nous recherchons pour vivre et agir dans la complexité ambiante, nous les trouvons en approfondissant le sens de notre métier. Avec l'analyse constructive de nos propres fonctionnements, nous dégageons les marges de manœuvre qui restent en friches et nous manquent.

Tel est le propos de ce Cahier Aradel « Manager un projet territorial ». Loin d'épuiser le sujet, ce cahier expérimental ouvre un chantier de réflexion sur l'essence du métier de développeur, la façon de le vivre et de l'exercer, sur son impact, les conditions de son exercice, les leviers dont il dispose.

Chacun des chapitres, « Le job », « Le projet », « La méthode », « Le temps », « Les acteurs » comporte trois parties :

- une partie « Repères » illustrée par de nombreuses situations concrètes,
- une partie « Question d'éthique » proposant au lecteur une investigation personnelle,
- des « Fiches Dépannage » indiquant des pistes de réflexion et d'action pour sortir de situations vécues comme des impasses.

Un guide pratique plutôt que théorique, un Cahier à ouvrir en fonction de ses besoins ou pourquoi pas au hasard, avec lequel Aradel offre à ses développeurs une manière de plus, différente, de se professionnaliser et de se ressourcer.

Sommaire

Remerciements p. 3

Édito p. 4

Présentation de l'auteur et du cahier p. 5

Mode d'emploi p. 8

Le job p. 9

- Le métier 11
- S'adapter à la complexité 18
- Question d'éthique : 23
- Fiches dépannage 24
- Résumé du chapitre 30

Le projet p. 33

- La dynamique de projet 35
- Le sens du projet 46
- Question d'éthique : 52
- Fiches dépannage 56
- Résumé du chapitre 64

La méthode p. 67

- Le mode projet 69
- Les rôles 74
- Le déroulement du projet 81
- Question d'éthique : 89
- Fiches dépannage 92
- Résumé du chapitre 96

Le temps p. 99

Le temps des projets ... 101
Les cycles du développement ... 109
Le temps décisionnel ... 115
Question d'éthique : ... 117
Fiches dépannage ... 120
Résumé du chapitre ... 125

Les acteurs p. 127

Le système d'acteurs ... 129
Travailler avec les décideurs ... 140
Les modalités collectives de travail ... 145
Question d'éthique : ... 152
Fiches dépannage ... 153
Résumé du chapitre ... 158

Conclusion p. 159

Bibliographie p. 160

Mode d'emploi

Le présent document est une proposition tout à fait originale. Elle s'adresse aux développeurs qui souhaitent prendre du recul sur leur métier, en approfondir le sens et cultiver un professionnalisme fait d'autonomie et d'engagement.

Il correspond à une vision voire une philosophie du développement faite d'esprit de service, de réalisme, d'enthousiasme, d'humilité, de créativité. A la vision d'un métier qui prend en compte un contexte territorial et répond à une commande politique, avec déontologie, générosité et hauteur de vue autant qu'il est possible.

C'est donc d'un travail de recherche qu'il est rendu compte, un travail de recherche - action, modeste mais déterminé, tâtonnant mais pratiqué, déjà partagé, oralement, avec certains développeurs dans le cadre d'Aradel.

Le contenu de ce cahier a été élaboré lors de nombreuses situations vécues au long des années, par l'auteur ou d'autres développeurs, pour répondre à des questions concrètes : où est-il possible d'agir ? avec qui ? comment ?

Ce cahier n'est pas un ouvrage méthodologique ni une théorie du projet territorial ; il n'est pas non plus l'évaluation de pratiques systématiquement observées sur le terrain.

Parlons d'un vade mecum (petit guide que j'emmène avec moi), d'un ouvrage ressource dans lequel les développeurs peuvent puiser à l'avenant en accédant directement à tel ou tel chapitre.

Chaque chapitre est composé de trois parties différenciées dans leur style et leur intention :

• une partie « Repères », exposant quelques concepts et réflexions de fond,

• une partie « Question d'éthique personnelle », proposant des pistes de comportement à l'usage personnel du développeur, pour bien remplir sa mission, y trouver satisfaction et occasion de grandir,

• une partie « Fiches Dépannage », relativisant diverses situations d'impasse que peuvent rencontrer les développeurs et suggérant quelques marges de manœuvre.

Enfin, pour la rédaction de ce cahier, c'est délibérément le « nous » qui a été choisi. Ce « nous » désigne l'ensemble des personnes qui se reconnaissent comme des acteurs du développement, quel que soit le champ d'application, et cherchent à approfondir le sens et la portée du métier de développeur.

Le job

“Un métier flou”

anonyme

Pratiquer (en architecture) : ménager adroitement certaines petites commodités dans une construction, ex : pratiquer un escalier dans l’épaisseur du mur.

Le job

Comprendre sa mission : sens de l'action et positionnement personnel

Repères

Le métier

1- Finalité du métier, valeur ajoutée du poste
2- Etre professionnel
3- Le développeur, homme à tout faire ?
4- Connaître et valoriser ses compétences
5- Se gérer soi-même
6- Construire son expérience professionnelle
7- Obtenir de la reconnaissance

S'adapter à la complexité

1- Assouplir sa relation à l'information
2- S'adapter à l'évolution de son métier
3- Changer de paradigme
4- Découvrir la pensée dialogique

Question d'éthique :

Qu'est-ce que l'éthique ?

Résumé du chapitre :

Fiches dépannage

- Je ne sais pas dire non, je croule sous le boulot.
- Mon travail je ne sais plus ce qu'il vaut.
- Que dois-je trouver dans ma fiche de fonction ?
- Comment gérer mon investissement sur un projet que l'on m'a confié parmi d'autres ?
- Valoriser mon expérience dans le monde de l'entreprise.

Le métier

"Mon projet, mon territoire, mon élu…"

Ces expressions énoncent une forme d'appropriation de la mission, qui va parfois jusqu'à l'identification à la mission, au territoire. Or le métier du développement territorial est un métier d'équilibriste. Il s'agit de régler la distance en permanence. « Voir loin, être proche » dit le Grand Lyon à propos de sa politique interne, « marcher sur la corde raide » à chacun de trouver l'image qui lui convient pour se rappeler de ne tomber ni dans la possessivité ni dans la technocratie.

1- Finalité du métier, valeur ajoutée du poste

Au-delà des spécificités des missions confiées et des territoires d'intervention, la valeur ajoutée, c'est-à-dire la nature des résultats que l'on peut attribuer au développeur et à son action est de l'ordre de :
- l'animation,
- la mise en projet(s) et de l'accompagnement de projet,
- la structuration de réseaux,
- l'aide à la décision,
- la production de connaissances stratégiques.

Il y a différents vocabulaires pour décrire cette valeur ajoutée.

L'essentiel est de se demander régulièrement : que suis-je en train de faire dans ce dossier ? Qu'est-ce qui compte pour le territoire, pour les acteurs du territoire ? Quelle va être dans cette situation ma principale valeur ajoutée ?

Répondre à ces questions aide à dégager des priorités entre les dossiers traités, à faire un choix de la valeur ajoutée engagée prioritairement dans chaque dossier.

Si le développeur sait faire un peu tout, il ne peut tout faire. Il lui faut faire des choix.

2- Être professionnel

Notre société attend de plus en plus d'un professionnel une bonne lisibilité de ses actes :
- Que fait-il ? Que va-t-il faire ?
- Pourquoi ? Comment ?
- Que va-t-il produire ? Quand ?
- Avec quel coût ?
- Avec quelles conséquences à terme ?
- Quelle autre solution a été envisagée puis écartée ?
- D'où tient-il son savoir-faire et sa légitimité ?

C'est la montée de l'évaluation, des contrats d'objectifs, de la concertation. Ce sont des parades au fait que les dispositifs en place ont du mal à maîtriser les phénomènes de masse, le chômage, la dégradation de l'environnement, l'échec scolaire, les spéculations ou les déprises foncières pour ne prendre que quelques exemples.

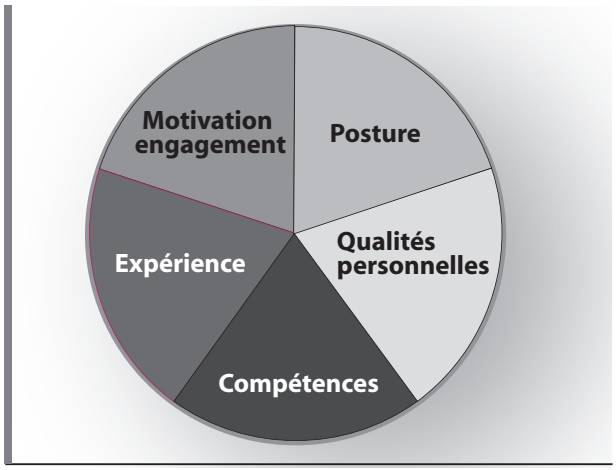
Émergent donc divers systèmes visant à conditionner les aides financières à l'atteinte des objectifs, au respect de processus d'évaluation, de participation ou de mise en projet. Les exigences de performance augmentent en direction des professionnels.

Le développement territorial et les collectivités territoriales n'échappent plus à ce mouvement de fond. Il en découle la nécessité croissante de garantir des niveaux de professionnalisme et de développer une capacité à expliciter et positionner les modalités d'exercice du métier.

Nous devons donc pouvoir rendre compte des :
- risques que nous prenons et des choix que nous faisons,
- résultats que nous pouvons obtenir de façon fiable,
- adaptations que nous proposons,
- la mise à jour de nos connaissances et pratiques.

Le professionnalisme recouvre nos qualités personnelles, notre motivation et notre engagement, la sédimentation de nos différentes expériences professionnelles ou non professionnelles, nos compétences ainsi que la posture que nous adoptons dans l'action.

La roue du professionnalisme



La posture, c'est le rôle et la valeur ajoutée que nous visons dans notre action : animateur si nous visons la mobilisation des acteurs, stratège quand fondamentalement nous nous mobilisons dans un processus d'aide à la décision auprès du président de la collectivité territoriale, médiateur ou pédagogue si notre objectif est de faire prendre en compte le terrain par les instances de pouvoir…

Nous devons savoir dans quel registre nous sommes à un moment donné.

3- Le développeur, homme (femme) à tout faire ?

Nous ne pouvons pas cantonner les actions de développement là où les partenaires sont constructifs et compréhensifs, là où les besoins bien connus et les démarches rôdées.

Et quand le pouvoir politique se saisit de l'une de ces terres inconnues, zone géographique aux confins du territoire, secteur d'activité, nouvelle donne institutionnelle, pour l'investir, nous voici en situation de devoir recourir à notre système D. Nous ne l'avons jamais fait mais il nous faut lancer une démarche de prospective, étudier la structure juridique pour le Pays à créer, susciter un rapprochement international des collectivités et de leurs services économiques.

Les dangers qui nous guettent alors sont de trois ordres :
- « oublier » de demander de l'aide,
- vouloir faire nous-même à tout prix,
- ne faire que ce que nous savons faire là où nous savons faire, même si le développement se joue ailleurs.

« A l'impossible nul n'est tenu ». Dans la plupart des situations, nous ne pouvons pas dire non (quoique dans certains cas[1]), par contre nous pouvons / devons : négocier le cahier des charges, imaginer et proposer des alternatives techniques, suivre une formation, susciter la coopération d'autres techniciens…

4- Connaître et valoriser ses compétences

Repérer ses manques de compétences est utile, identifier ses compétences est précieux. Pouvoir les formuler est un véritable confort pour ce métier de développeur si difficile à décrire pour quelqu'un

1. Voir la rubrique « Dépannage » en fin de chapitre

qui n'est pas de la partie.

La compétence est un « savoir agir » reconnu par les pairs, mis en œuvre dans des situations types et débouchant sur des résultats dont on connaît la nature.

Le découpage en compétences du type savoir, savoir-faire et savoir être est peu pertinent pour les métiers sophistiqués comme ceux du développement. En situation, les professionnels doivent allier étroitement les trois registres de la connaissance, de la méthode et du comportement.

Un précédent cahier définit le métier et décrit les compétences du développement territorial.

La mission du développeur territorial est d'impulser, concevoir et animer des projets qui s'inscrivent dans une politique territoriale de développement.

Le contexte des activités du développeur territorial se caractérise par des :

- projets menés le plus souvent en partenariat, avec une visée de développement durable et d'anticipation des mutations,
- activités s'appliquant toujours à un secteur géographique défini, relevant soit d'une approche globale, soit d'une approche plus sectorielle (tourisme, commerce, culture, patrimoine, social, artisanat, habitat, création d'entreprises, environnement…).

Huit activités principales communes à tous les métiers du développement territorial ont été identifiées :

1 - Conduire des diagnostics[2] territoriaux ou thématiques.

2 - Contribuer à la construction d'une stratégie de développement territorial.

3 - Concevoir, formaliser, conduire des programmes[3], contrats, procédures ou des projets opérationnels.

4 - Mobiliser les acteurs locaux, animer des réseaux

5 - Conseiller et /ou réaliser des prestations de service et d'accompagnement des porteurs de projet.

6 - Construire et mettre en œuvre une stratégie de communication interne et externe.

7 - Contribuer à l'évaluation des politiques et les actions de mise en œuvre.

8 - Réaliser une veille[5] sur la réglementation, les outils et méthodes du développement territorial, l'environnement économique, social, culturel, politique.

Les compétences des développeurs sont regroupées en sept familles. (se reporter au cahier ARADEL « Le référentiel de compétences des professionnels du développement territorial »)

Les **compétences d'études** sont généralement acquises dans le cadre de la formation initiale. Elles s'appliquent à l'élaboration des diagnostics de territoire, à l'animation ou à la création d'observatoires, parfois aux études soutenant les démarches prospectives.

Les **compétences d'aide à la décision**, elles, s'acquièrent plutôt sur le tas ou aux côtés d'un senior. Ces compétences sont perçues comme une réelle spécificité du métier car elles incarnent l'essentiel de la relation aux élus. Cependant travailler avec les élus mobilise également des savoir-faire dans toutes les autres familles de compétences.

Les **compétences de conduite de projet** constituent la technicité fondamentale du développeur, ainsi

2. Diagnostic : Appréciation portée sur la situation d'un territoire, son devenir et son développement, étayée par des études, des analyses, des consultations diverses et débouchant sur des recommandations ou des options pour l'action.

3. Programme : Ensemble d'actions et / ou projets calés dans le temps, concrétisant la stratégie de développement d'un territoire.

4. Prestation : Service rendu à un client, coproduit ou non avec lui sur la base d'un cahier des charges type ou d'un cahier des charges spécifique défini au début de la prestation.

Client : Destinataire d'un produit ou d'un service auquel il a accès dans certaines conditions définies à l'avance avec, entre le client et le prestataire, une marge de négociation.

5. Veille : démarche consistant à se donner un ensemble de capteurs ou de sources d'information consultées régulièrement pour appréhender l'évolution d'un contexte, repérer des opportunités, détecter des risques.

que la contribution la plus lisible pour son environnement.

Les **compétences d'animation** sont décisives mais mal reconnues, mal rétribuées et au bout du compte moins bien maîtrisées par les développeurs économiques qu'on ne pourrait le penser. Beaucoup de développeurs en poste revendiquent ce cœur de métier mais ils utilisent peu de techniques professionnelles d'animation. Ce serait néanmoins un champ à approfondir, dynamique de groupe, techniques de conduite de réunion, pour la gestion de la participation, pour la production collective etc.

Les compétences de communication peuvent se confondre avec les compétences d'animation. Elles recouvrent essentiellement les bases nécessaires au travail avec les professionnels de la communication, à la définition et à la mise en oeuvre d'un plan de communication.

Les compétences d'évaluation sont directement liées à l'exigence d'évaluation en cas de financement public.

Les compétences d'accompagnement concernent en priorité les développeurs qui reçoivent et appuient des porteurs de projet individuels ou des créateurs d'entreprise. Ces savoir-faire sont proches de ceux du conseil.

Dans l'exercice du métier, ces compétences sont interdépendantes et sont mobilisées dans des proportions variables suivant le poste occupé et ses objectifs. Tous les développeurs sont concernés par l'ensemble de ces familles de compétences.

5- Se gérer soi-même

Les professionnels du développement territorial témoignent d'une capacité à apprendre vite et en permanence, à mettre en question sa façon de faire.

La nécessité d'apprendre en permanence est le fait d'un nombre croissant de métiers, une nouvelle donne sociétale, mais il se pourrait que la double exigence, développement d'une part, enjeu territorial d'autre part, demande au développeur plus qu'à un autre, d'apprendre en continu de manière la plus consciente et la plus technique possible. Par exemple, s'il doit générer du changement, il lui est utile de cultiver une compréhension intime et personnelle de ses propres mécanismes de résistance au changement, d'ouverture et de recul.

Le bon développeur territorial recèle un acteur qui se développe lui-même et cultive son propre jardin.

Cet « auto-développement » consiste à faire régulièrement l'évaluation de son action et de sa façon de penser, à transformer au fur et à mesure l'expérience acquise, à en dégager le sens, à la réinvestir dans la suite de l'action.

Entretenir un tel métabolisme est un réel gain : moins d'usure professionnelle, plus de compréhension et de reconnaissance par l'extérieur.

Illustration

Juliette intervient depuis 20 ans dans le domaine de la politique de la ville. Elle fait partie de cette génération de militants qui a promu de nombreuses réalisations telles que les régies de quartier. Par tempérament, Juliette est quelqu'un qui se passionne, qui donne volontiers de son temps au service des autres et des personnes en difficulté. Revers de la médaille, elle a tendance à se négliger, à prendre peu de temps pour elle si ce n'est, ça et là, une formation qui l'enrichit…

intellectuellement. Elle ne sait comment sa situation professionnelle s'est progressivement dégradée, au point qu'elle peut se dire : « si je quitte mon boulot, personne ne s'apercevra que le poste est vacant. » La dépression est larvée, Juliette oscille entre l'effondrement, l'auto motivation volontaire (elle a un fils encore à charge), le confort d'un boulot bien rôdé et des relations régulièrement conflictuelles. Il y a quelque temps, de manière très velléitaire, elle s'est intéressée à des offres d'emploi, à des postes vacants dans d'autres villes. Maintenant, elle n'en a même plus le goût. Quoiqu'elle envisage, elle se sent bloquée. C'est l'impasse. Elle n'en peut plus.

Commentaire

Le cas de Juliette a ceci d'exemplaire qu'elle n'a rien fait d'extraordinaire. Son idéal professionnel est devenu en partie obsolète sans qu'elle s'en aperçoive. Elle n'a pas rencontré de difficultés majeures. Elle s'est rendue dépendante d'un environnement qui ne se préoccupe en aucune façon de son ressourcement personnel et dont le système de valeurs a évolué.

6- Construire son expérience professionnelle

La formation initiale

La formation initiale permet d'acquérir des bases, des compétences techniques, des connaissances indispensables, parfois une réelle culture du développement, mais ces bases ne sont pas encore les fondamentaux du développement territorial.

Année après année, les séminaires « Nouveaux Développeurs » d'Aradel accueillent les jeunes ou moins jeunes embauchés pour la première fois sur un poste de développeur économique. Les profils évoluent, se diversifient. Des profils de personnes ayant une expérience d'entreprise apparaissent maintenant régulièrement.

Les titulaires de Mastères, DESS ou DEA sont nombreux ; les intitulés de leurs diplômes évoquent des manières variées d'aborder le développement économique.

- DESS Aménagement du Territoire Option Droit Public,
- DESS Conseil en Développement Économique
- Mastère Stratégie et Projet dans l'Entreprise et son Environnement,
- DESS Management du Secteur Public, Collectivités et Partenaires,
- DEA Politique Économique, Économie Industrielle et Analyse des Décisions Publiques,
- DESS Administration des Collectivités locales,
- DESS Urbanisme et Aménagement Urbain,
- DESS Entreprises et Collectivités Locales de l'Europe du Nord,
- Maîtrise de Sociologie appliquée au Développement local,
- DESS Connaissance et Gestion des Terroirs,
- DESS Développement Rural,
- DESS Gestion et dynamisation du Développement.

La plupart ont en commun, ils le reconnaissent volontiers, un bagage théorique satisfaisant assorti d'un déficit pratique.

Ce déficit est réel et relatif : réel car les études sur les compétences des développeurs montrent qu'ils acquièrent leurs compétences majeures sur le terrain ; relatif pour la même raison. La formation initiale les a suffisamment structurés pour qu'ils puissent construire leur expérience professionnelle.

Les compétences forgées dans le cadre de la formation initiale sont les compétences d'études, de diagnostic, la connaissance des collectivités locales et territoriales, les outils informatiques….

Les compétences développées en situation au contact

d'autres professionnels ou en formation continue sont les compétences d'animation, d'aide à la décision, de conduite de projet.

Les compétences émergentes et encore peu partagées appartiennent aux domaines de la prospective, de la concertation, de l'évaluation.

Une bonne partie des compétences est donc acquise sur le terrain. C'est pourquoi les diplômes d'origine des développeurs se diversifient. Voici un aperçu de leur variété qui n'a rien d'anecdotique sur la base des groupes « nouveaux développeurs » 2003, 2004, 2005.

- BTS Force de vente + Licence Sciences de la Communication,
- DEA Sécurité Internationale et Défense,
- DESS Gestion des Ressources Humaines,
- IUP Management,
- DESS Développement Industriel et Évaluation de Projet,
- IUP Management des Métiers de l'Éducation et de la Formation,
- DESS Diagnostic Économique des Firmes en Concurrence Internationale,
- Diplôme d'École de Commerce,
- DESS Transport Urbain,
- Doctorat en Biologie,
- DESS Marketing International,
- DEA Sociologie de la Communication.

Ces intitulés donnent également un aperçu des domaines de connaissances potentiellement utiles au métier de développeur. Le champ est large ! Le métier de développeur étant un métier de médiation, de traducteur, d'assembleur des forces du territoire, des expériences variées sont précieuses. C'est l'atout des profils atypiques (juriste par exemple) ou des doubles compétences (paysagiste et insertion sociale pour développer des jardins urbains collectifs, économie et politique de la ville pour créer des emplois sur un territoire GPV grand projet de ville).

Parmi les cultures de fond, l'investissement sur les sciences humaines semble indispensable au cours d'une carrière de développeur. Le code des marchés publics évolue. Les jeux d'acteurs et la nature humaine est une donnée fixe. Sciences politiques, sociologie des organisations, psychologie, pédagogie, communication, autant de bagages utiles à court, moyen et long terme.

La formation continue

Participer à un stage est un moment de respiration par rapport à notre quotidien. Nous rencontrons d'autres personnes ayant d'autres points de vue, nous prenons du recul. Inversement, si nous restons des mois et des années durant le nez dans le guidon, nous nous déqualifions.

La formation continue recouvre des registres différents. Il est important de ne pas se limiter à un seul de ces registres :

- les contenus techniques (nouvelles lois, nouveaux outils),
- les contenus structurants sur les fondamentaux du métier (conduite de projet, analyse stratégique),
- l'analyse de la pratique (échange d'expériences, évaluation et approfondissement de ses compétences),
- le développement personnel (affirmation de soi, gestion du stress).

Valoriser le temps investi en formation continue ne passe pas forcément par un bachotage des supports remis au cours de la session.

Ne pas dissocier la théorie de la pratique, dépasser cette distinction, c'est éviter d'accumuler des connaissances, de laisser intacte sa pratique habituelle. Les connaissances accumulées sur ce qu'il faudrait faire dans l'idéal font des ravages invisibles : elles créent de l'insatisfaction chronique, de l'anxiété, elles peuvent nourrir insidieusement une dépréciation de soi-même ou de son environnement. Nous savons ce qu'il faudrait faire et nous ne le faisons pas pour autant.

Lorsque nous participons à un stage, nous devons donc impérativement envisager la mise en pratique de quelques notions et façons de faire et NOUS Y TENIR. Et cet objectif donnera un autre goût au stage !

Nous apprenons et progressons d'autant mieux en stage ou en séminaire que nous ne cessons pas d'apprendre, consciemment et volontairement, dans notre activité courante. Quel est le sens de ce qui vient de se passer ? Qu'est-ce que je retiens de cet épisode ? Si c'était à refaire ? En quoi j'en tiens compte et je décide d'agir autrement ?

Nécessité ou évidence pour nous, l'inscription dans un réseau de pairs peut être perçue comme du temps perdu ou peu efficace du point de vue de notre hiérarchie.

Pour satisfaire pleinement sa vocation, le développeur doit se tenir dans une mouvance, là où les choses se transforment ou peuvent se transformer. Confrontation des pratiques, relativisation des difficultés, prise de hauteur, échange d'idées, la participation à un réseau est donc essentielle pour les métiers du développement qui s'exercent sur une réalité en perpétuel devenir.

7- Obtenir de la reconnaissance

Le métier de développeur territorial est difficile à cerner parce que sa valeur ajoutée se situe bien souvent sur des questions, des activités ou des dossiers non encore qualifiés, balisés, estampillés.

Le développeur n'a parfois pas d'autre choix que de commencer par se reconnaître lui-même. La reconnaissance de l'extérieur suivra, sous des formes variées que le tableau ci-dessous tente de récapituler.

Ce panorama est une incitation à ne pas nous enfermer dans une forme ou une autre de revendication. Il nous donne aussi des pistes pour valoriser notre expérience au moment où nous briguons de nouvelles responsabilités ou un nouveau poste.

Niveaux de besoin	Formes de reconnaissance
Le sens La finalité de la mission	Le partage d'une philosophie du développement L'intégration dans une forme d'engagement collectif La possibilité de faire un choix de vie
Les systèmes de valeurs, les principes L'identité, le rôle	L'appartenance à un métier, la déontologie Le statut … la possibilité de faire carrière La rémunération, la promotion
Les compétences	Les responsabilités confiées. L'autonomie accordée
Les comportements observables	Le cadre et les moyens de travail Le respect de la personne
L'environnement, le contexte	La réputation du poste Le poids accordé par le politique

S'adapter à la complexité

Les réflexions exposées ci-après ne font qu'effleurer l'aventure incessante qui consiste à décrypter la complexité, à trouver le chemin du développement et, pour le développeur, jour après jour, l'action juste.

1- Assouplir sa relation à l'information

Nous avons chroniquement dans nos organisations, des difficultés à assimiler les informations, les orientations, les politiques, les dispositifs, les réglementations qui évoluent ou se surajoutent…

Certains prédisent que d'ici 20 ans, l'accumulation de savoir humain doublera tous les six mois. Développons-nous notre maîtrise de l'information en proportion de l'information disponible ?

Les références se superposent mais ne sédimentent pas ; une nouvelle référence censée guider notre action intervient alors que nous n'avons pas pu encore intégrer la précédente : trop d'information tue l'information, dit-on.

Au fur et à mesure que le nombre d'informations à traiter augmente, nous constatons que notre capacité à l'intégrer et à porter un jugement diminue. Nous devrions laisser tomber nos opinions réflexes et superficielles et **développer notre jugement. Moins d'opinions sur moins de sujets et plus de « sujet » (de subjectivité réfléchie) sur quelques aspects cruciaux et prioritaires.**

Les développeurs économiques, les professionnels du développement territorial en général montrent une capacité plus élevée que la moyenne à apprendre en continu. Il serait utile pour eux de mener cette capacité jusqu'à une compétence dans le domaine de la pédagogie. Ne sommes-nous pas confrontés, sans cesse, au manque de disponibilité de nos interlocuteurs ? Il s'agit de leur agenda mais aussi (surtout ?) d'un manque de disponibilité mentale.

Nous sommes dispersés, sur actifs, superficiels ; intelligents, informés, lucides et velléitaires. Avec la multiplication des informations diffusées ou accessibles, nous perdons de notre capacité à apprendre. C'est un fait de société. L'information n'est pas la connaissance. L'information est active superficiellement alors que la connaissance transforme l'action, transforme les personnes. En bref, développeurs, nous ne pouvons pas nous désintéresser de l'art d'apprendre et de transmettre.

2- S'adapter à l'évolution du métier

L'enquête 2004 de la plate-forme nationale des métiers du développement territorial constate l'émergence, chez les développeurs, de nouvelles compétences dans le domaine de la prospective, de l'évaluation des politiques publiques, de l'utilisation d'Internet…

La prospective

De même que nous éduquons nos enfants selon un modèle vieux de 20 ou 30 ans (celui que nous avons connu comme enfant), les représentations qu'ont les acteurs des réalités du territoire peuvent avoir 10 ou 15 ans de retard.

La prospective est la recherche d'un regard anticipé sur un avenir lointain. On parcourt les étranges liens qui peuvent exister entre l'actualité et le futur : les signaux précurseurs de changement, les évolutions inéluctables, les aspirations, les rejets, les nécessités, les utopies. Ce n'est ni une science ni un raisonnement, c'est pourquoi les méthodes sont ouvertes et les méthodologues invitent à être inventifs. Pourvu que place soit faite à la raison et à l'imagination.

La démarche prospective, au niveau d'un territoire, vise aussi à faire converger les forces, les ressources, la vigilance. Elle peut créer un espace d'expression

et d'échange relativement libérée des rôles convenus, des urgences, des contingences financières et des modèles de pensée figés.

Nous pouvons donc envisager le lancement d'une démarche prospective pour enrichir et assouplir les façons de penser et d'agir. Le processus est aussi important que le résultat.

Le développeur n'a pas vocation à devenir prospectiviste. Qu'il se crée une culture minimum sur le sujet est pertinent s'il se donne pour finalité le développement de l'intelligence collective sur le territoire.

L'évaluation des politiques publiques

L'évaluation des actions menées est devenue un passage obligé, que ce soit vis-à-vis des financeurs ou vis-à-vis des contribuables.

Le développeur ambitieux, c'est-à-dire celui qui veut donner du souffle à son activité, envisagera l'évaluation et ses méthodes non pas comme une contrainte, mais comme un réel levier de développement.

Comment ?

- En préparant une évaluation à la fin du programme d'action : définir des objectifs, critères et indicateurs afin que l'évaluateur puisse comparer les actions prévues et les actions réalisées, avec des indicateurs observables pour la partie qualitative de l'action.
- En évaluant en continu pour piloter le programme, pour identifier les facteurs de réussite et les facteurs de risque sur les plans technique, méthodologique, relationnel, culturel.
- En dissociant moins l'observation de l'action (voir l'illustration ci-après).

Illustration

Le Président et le développeur ont fait le même constat : des critiques sont adressées depuis quelque temps à la direction de la Maison des Associations. Ils débouchent ensemble sur l'idée d'adresser un questionnaire à toutes les associations pour connaître leur degré de satisfaction et évaluer la Maison des associations qui reçoit une subvention conséquente.
Sur ces entrefaites, notre ami développeur rencontre deux collègues qui travaillent sur des communes voisines. Ils ont l'occasion de discuter à table de la Maison des associations et de son utilisation.
Dans la discussion il apparaît que certaines associations ne respectent pas les règles du jeu, permanences, horaires, réservation de salles, que le gestionnaire n'a pas valorisé les nouvelles dispositions prises par le syndicat pour le site Internet inter associatif. Jusqu'au moment où le collègue du Sud suggère : « ce n'est pas une enquête que tu dois mener, c'est une mise en relation des responsables associatifs et de l'équipe de la Maison des associations. La confrontation est nécessaire pour que l'interface fonctionne mieux. Et le collègue de l'Est de renchérir : « Il a raison. Tu t'épargneras un travail qui risque d'être lourd, mal exploité, qui risque d'indisposer les acteurs concernés. Tu vas t'attaquer au vrai besoin. »

Commentaire

L'évaluation n'est pas la panacée. Elle peut détourner de l'attitude efficace qui consiste à être conséquent avec les constats que l'on fait et à prendre le risque … de résoudre le problème !

L'analyse politique et sociologique

Avoir des bases sur le système politique et les acteurs est indispensable. Comment sont prises les décisions, comment le pouvoir est distribué, comment peut s'exercer la citoyenneté, quels sont les systèmes de représentation de la société civile, unions patronales, chambres consulaires etc..

Le réglage de l'investissement personnel devient délicat quand nous voulons prendre en compte les forces en présence mais que nous ne voulons pas devenir trop dépendants d'une météo politique ou institutionnelle perçue comme aléatoire et superficielle.

Est-ce une forme de désillusion politique qui conduit certains développeurs à investir la technicité de leurs diagnostics, actions, projets et à s'épargner la compréhension empathique et technique du jeu politique ?

C'est pourtant une aide que d'examiner de près :
- les capacités qui relèvent de l'exercice politique et que n'ont pas les autres acteurs,
- les valeurs qui sous-tendent des logiques différentes de nos logiques de techniciens,
- les bénéfices globaux de la démocratie telle qu'elle s'exerce sur notre territoire.

Cette réflexion personnelle, si elle était menée plus souvent, calmerait certaines tensions auxquelles nous nous soumettons par ignorance, en plus des tensions que nous ne pouvons éviter.

Il est trop facile de critiquer l'environnement en général et les décideurs en particulier alors que comme développeurs, nous avons à les soutenir. La plupart du temps, sans une réelle volonté de leur part, nous ne serions pas là.

La gouvernance

Nous définissons dans le chapitre LE PROJET les contours, les formes que peut prendre la gouvernance et évoquons dans le chapitre LES ACTEURS l'expérience concrète que l'on peut en faire au sein d'un système d'acteurs. Les formes de gouvernance ont toutes en commun une dimension partenariale qui n'est pas préétablie ni figée. Les modèles et les pratiques s'inventent et se forgent chemin faisant. La vocation du développeur peut être alors de rendre la gouvernance qui se met en place, plus effective, plus efficace sur les plans opérationnel et démocratique.

Dans cette perspective ou avec ce type de mission, il est amené à développer ou à renforcer un champ de compétences qui comporte :
- des connaissances, des exemples de gouvernance en France et en Europe, les études et analyses sur le sujet,
- des outils de management, d'analyse, d'animation, d'organisation,
- une pratique de facilitateur, de médiateur qui stimule de nouveaux comportements et de nouvelles façons de penser les situations, les projets, les compétences des acteurs.

Illustration

Dans le cadre des prochaines Assises destinées à faire le point avec la société civile sur le positionnement du réseau de villes et son programme, le chef de projet, développeur économique de l'une des villes, a monté un partenariat avec la presse régionale.
Il a donc obtenu le principe d'une série d'articles à paraître dans les semaines avant la tenue des Assises. Pour préparer l'un de ces articles, sur la gouvernance justement, le rédacteur en chef du quotidien vient interviewer l'ensemble des membres du comité de pilotage représentant les différentes villes avec leurs partenaires associés, université et chambres consulaires.
Le rédacteur en chef est à l'aise, il a un humour corrosif, il met de l'ambiance. Mais au bout d'une heure d'entretien, le sujet de la gouvernance n'a pratiquement pas été abordé

et les participants regrettent de n'avoir pas valorisé toute une série de projets qu'ils ont menés à bien ensemble. Le rédacteur en chef a orienté ses questions sur les sujets grand public qu'il connaît bien et qu'il traite régulièrement dans son journal depuis des années.

Commentaire

Voilà une situation concrète de gouvernance et qui montre un apprentissage collectif à faire : les partenaires doivent apprendre à communiquer en face d'un journaliste sur l'expérience commune qu'ils font.
Dans le fond, la presse fait partie du collectif d'acteurs qui, dans le sillage de la gouvernance, doit apprendre à travailler différemment. La gouvernance entraîne toute une série d'acteurs dans de nouveaux comportements plus collectifs.

D'autres domaines peuvent se présenter au développeur. Il peut être amené selon les cas, à investir sur la démocratie participative, sur l'intelligence économique, sur le marketing territorial, sur l'observation territoriale et bien d'autres sujets.

3- Changer de paradigme

Nous sommes amenés dans notre vie professionnelle à changer plusieurs fois de paradigme, c'est-à-dire la vision que nous avons du monde ou de notre relation au monde.

Il s'agit de mettre à jour nos représentations, notre manière de voir les choses, de faire évoluer nos schémas de pensée.

C'est aussi faire la part des concepts solides et des modes superficielles.

Utiliser les idées de nouvelle économie, gouvernance ou développement durable n'aura pas de portée si nous n'avons pas examiné comment (et si) elles peuvent transformer notre réflexion et notre action.

Nous restons trop souvent dans des états intermédiaires dans lesquels nous adoptons un nouveau modèle sans explorer et traduire dans la réalité ce qu'il implique, déjà, à notre niveau. Et quand nous nous y attachons, nous devons nous y reprendre à plusieurs fois… ou être repris par l'extérieur, avant de réellement intégrer le changement.

Illustration

Sur notre département, s'est créé tout récemment un parc naturel autour du patrimoine forestier et d'une tradition de culture d'arbres fruitiers.
Il a été convenu avec le Pays dont le territoire est largement recouvert par le parc que dorénavant, le Pays prendrait en charge le développement économique sauf le développement touristique et agricole et le parc naturel toutes les questions d'environnement, de patrimoine naturel et culturel.
Il faudra trois ans avant que les responsables institutionnels, les techniciens et l'ensemble des élus locaux pratiquent dans leur discours et dans leurs initiatives la nouvelle répartition des responsabilités.

4- Découvrir la pensée dialogique

Notre système de pensée fonctionne de manière dominante par opposition des contraires, en mode binaire vrai – faux. Nous avons tendance à opposer entre elles les solutions à un problème : c'est l'une ou l'autre. Ce type de raisonnement trouve ses limites quand chacune des solutions, trop radicale, est difficile à mettre en œuvre.

Le mode de pensée binaire crée des tensions et fait

le jeu du pouvoir autoritaire, de l'indécision ou de l'inertie.

La pensée dialogique consiste à passer de la disjonction - opposition des termes du choix qui se présente (c'est oui ou c'est non) à la distinction - conjonction de ces mêmes termes (c'est oui et c'est non).

Nous passons du OU exclusif au ET négocié, composé.

Illustration

La crèche municipale étant devenue trop petite, il est envisagé soit de la fermer, soit de trouver de nouveaux locaux plus grands. Pour traiter du dossier épineux de la crèche, on peut tenir une position ferme et carrée, « les parents ont besoin de savoir où on va », ou adopter une modalité ouverte et participative, « les parents doivent s'impliquer plus qu'ils ne l'ont fait jusqu'à maintenant ». La divergence entre ces deux positions contraires peut susciter des débats prolongés et donner au bout du compte le sentiment d'une impasse, avec le sentiment pour les parties prenantes qu'aucune des voies n'est satisfaisante.

Commentaire

La situation appelle une analyse plus approfondie de la part du développeur : quel processus constructif s'ajustera précisément pour faire évoluer la situation de cette crèche sur ce territoire avec ces acteurs ?
La directivité et la participation ne sont peut-être pas incompatibles si chacun des acteurs tient sa place et apporte sa valeur ajoutée.
Le développeur prend conscience que cette opposition de méthode masque le véritable projet sur lequel la collectivité, les services petite enfance et les parents pourraient se retrouver : un projet éducatif innovant. Cette piste débouche sur l'intégration d'un local adjacent en relation avec un espace jardin urbain proche. Apparemment plus difficile à mettre en œuvre, cette solution permet en fait de responsabiliser les parents et elle ouvre des perspectives éducatives.

C'est devenu le quotidien des développeurs : dépasser les contradictions (par exemple entre l'économique et le social), les transformer en opportunités pour différencier et qualifier le territoire. La dialogique est un bon levier pour penser et concevoir le développement durable.

Question d'éthique personnelle : Qu'est-ce que l'éthique ?

Nous distinguons l'éthique de la déontologie. La déontologie se définit comme l'ensemble des règles et devoirs professionnels du développeur territorial.

C'est dans la déontologie du développeur que la relation aux élus et la promotion de l'intérêt général prennent toute leur place, avec un éventail de règles allant des règles de préséance jusqu'à l'acceptation de rester à l'arrière-plan. Les réussites ne sont pas attribuées au développeur. C'est la loi du métier, frustrante pour certains.

La déontologie du développeur reste à décrire et à écrire.

L'éthique, quant à elle, nous l'entendons comme la recherche, dans une situation donnée, de la conduite personnelle à tenir.

Elle est un levier puissant d'efficacité, de confort et de perfectionnement. La pratique éthique se situe précisément à l'articulation des enjeux de l'organisation territoriale, du territoire et des personnes.

Nous sommes appelés à cette recherche lorsque la situation est critique ou controversée, lorsque la morale nous dicte une conduite convenue qui ne nous convient pas et qui soulève en nous des réticences, une insatisfaction.

Il peut s'agir par exemple d'un désaccord de fond avec un élu ou un décideur, de doutes sur la portée d'une action, d'une désapprobation des comportements observés chez un partenaire, de la contestation d'un montage financier etc.

La recherche éthique a comme exigence de nous inclure totalement dans la question. Elle nous demande un examen des faits dans lesquels nous avons à intégrer ce que nous pensons (avons pensé), ce que nous faisons (avons fait), comment nous nous comportons (sommes comportés).

Examiner (et agir) une situation avec éthique consiste aussi à détecter et réduire les écarts éventuels dans notre façon de faire. En voici trois exemples :

• J'énonce les vertus du travail en équipe ou du partenariat. Cependant j'oublie régulièrement d'associer tel partenaire.

Que se passe-t-il dans mon for intérieur ? Qu'est-ce que je pense réellement de ce partenariat ?

• Je me plains que ma contribution est dévalorisée et incomprise par les personnes auxquelles elle est destinée. Je refuse leur façon de voir et je suis en désaccord avec leurs principes.

Qu'est-ce que je veux au fond ? Qu'est-ce qui est important de mon point de vue ?

• Les entreprises nous considèrent comme une « vache à lait » financière. Je suis heurté par le rôle de guichetier que je tiens. Je m'en accommode en adoptant une approche rapide du dossier, en ayant un contact superficiel avec le responsable d'entreprise qui vient me voir.

Qu'est-ce que cela signifie ? Est-ce que je suis conséquent avec ma conception ?

Ces écarts interviennent au quotidien.

Ce serait une erreur de réserver la question éthique aux situations de crise, aux grands enjeux de société ou aux conséquences des innovations biotechnologiques et de la déléguer (reléguer) ainsi à quelques personnalités remarquables mais en nombre réduit. Le quotidien est le bon terrain d'entraînement à l'éthique.

L'éthique nous concerne tous et nous pressentons parfois combien elle seule pourrait nous permettre, collectivement, de sortir des impasses ou de dépasser certains effets pervers du développement économique.

« Je ne sais pas dire non, je croule sous le boulot »

Si la situation est pénible et chronique, pas d'autre solution que d'investir sur la gestion du temps, l'optimisation de votre travail et de votre investissement personnel. Pas le temps ? Pardon, que le lecteur pressé s'épargne les développements ci-dessous.

Les lecteurs patients se verront proposer des hypothèses de travail, hypothèses avec lesquelles il ne s'agit pas d'être d'accord. Elles sont faites pour être vérifiées par les faits, vos actes. Si vous êtes conséquent avec telle ou telle hypothèse, que se passe-t-il ? La situation change-t-elle pour vous ?

1 C'est la première hypothèse, pour ceux d'entre vous qui sont réputés ne pas rechigner au travail : peut-être que de manière secrète, l'enthousiasme intellectuel ou le charisme de votre élu ou enfin votre sens de l'intérêt général vous amènent à rajouter des documents à rédiger, des personnes à rencontrer.

Pour en avoir le cœur net, pendant une période de deux semaines, notez chaque jour (cela demande 5 minutes) les gestes que vous avez faits dans la journée pour :

- prendre plus de boulot,
- compenser la déficience d'autrui,
- rajouter dans votre planning des choses dont vous avez très envie, vous, mais qu'on ne vous demande pas,
- réorganiser votre planning (et l'alléger !),
- déléguer ou négocier une nouvelle répartition des tâches,
- ramener l'ampleur d'une tâche à une proportion plus raisonnable.

Au bout de quelques jours, faites le bilan.

2 Vous devez réaliser que la sensation de poids sur vos épaules résulte autant de votre charge mentale que de votre charge réelle de travail. La charge mentale, c'est elle qui génère du stress et de la tension. Elle est alimentée par les questions sensibles que vous ne traitez pas et qui s'accumulent. La négligence et l'évitement coûtent cher au bout du compte. Tout se passe comme si votre cerveau devait régulièrement « computer » (mouliner en langage vulgaire) les dossiers que vous ne traitez pas. Il vous envoie régulièrement des messages d'alerte et une autre partie de vous mobilise beaucoup d'énergie pour repousser les dits dossiers aux calendes grecques… les plus grecques possibles.

Pour en avoir le cœur net, essayez-vous à traiter un dossier sensible qui traîne sur votre bureau depuis un bon moment. Que ressentez-vous après l'avoir fait ?

3 Si la surcharge de travail est chronique dans un métier autonome comme le vôtre, il est probable qu'à certains moments vous ne savez pas dire non ou dire ce qui ne va pas.

Savoir dire non comporte quelques secrets.

Le premier secret est d'ordre psychologique. Il s'agit d'envisager que nous aimons beaucoup être sollicités car nous le vivons comme une preuve d'amour ou d'estime, nous avons du mal à dire oui à l'estime, à la reconnaissance et non à la charge de travail supplémentaire.

Le deuxième secret est d'ordre technique. Vous ne voulez pas refuser net, pourtant vous sentez que ce projet que l'on vous demande de prendre en charge ne tient pas la route. Respectez votre intuition et analysez ce que vous « ne sentez pas » dans ce projet. A partir du ou des points faibles du projet vous êtes invités à adopter une position nuancée, constructive. Par contre, il vous faut négocier à partir d'une analyse personnelle au-delà d'une réaction épidermique. Combien de temps et d'énergie gagnés par la suite !

Le troisième secret est d'ordre relationnel. Il s'agit de communiquer votre désaccord ou votre mécontentement de façon méthodique : dites d'abord les faits, puis ce que **vous** ressentez (le « tu »

tue !), proposez enfin une piste de solution et les conséquences positives qui en résulteraient. Efficace, au boulot… et à la maison.

4 La gestion de sa charge de travail et des réunions auxquelles nous devons participer est un bel exercice, politique, managérial ou de conscience selon les sensibilités. Où suis-je indispensable ? Comment rendre utile pour mes dossiers telle réunion à laquelle je dois participer ? Comment faire en sorte que tel groupe de travail devienne autonome ? Comment aller à l'essentiel, mener des réunions efficaces ? Les solutions existent pour ceux qui se posent des questions… pour en trouver les réponses sur mesure.

Un peu de baume au cœur : la gestion de son investissement personnel dans le travail, qu'il s'agisse de le limiter, de le rendre plus efficace, d'être tranquille avec la place que nous lui consentons ou de trouver un meilleur équilibre avec sa vie personnelle, tout cela est un long apprentissage qui prend plusieurs années, avec de belles découvertes personnelles à la clé. Pas de temps à perdre : expérimentez d'autres manières de faire et observez.

« Mon travail, je ne sais plus ce qu'il vaut »

Il est temps de renouer avec la formation continue, de vous confronter à d'autres horizons, pour explorer l'une ou l'autre des hypothèses ou propositions ci-après. Elles ont toutes pour propos de vous aider à prendre du recul ou… à voir de plus près votre réalité.

1 La perte de repères dont vous témoignez est à examiner en elle-même. Sur quoi fondez-vous ce doute, sur quels faits, quels sont vos indicateurs ? Des résultats insatisfaisants, les appréciations mitigées de votre hiérarchie, des difficultés récurrentes dans votre travail, le manque de maîtrise de votre activité ?

Mettez à plat, noir sur blanc pour votre activité les indicateurs d'évaluation de votre hiérarchie, des usagers, des ennemis ou rivaux, des collègues, partenaires et de vous-mêmes ?

2 Faites le point de vos compétences : auto évaluation sur la base du référentiel de compétences Aradel, point avec votre hiérarchie ou encore bilan de compétences.

3 Vous n'osez peut-être pas vous dire que sur tel ou tel point vous avez échoué ou que vous avez manqué de sérieux ou de constance ou de modestie… Vous attribuez à l'extérieur les causes majeures de votre désarroi ; à force de vous donner des circonstances atténuantes, vous vous desservez et vous vous installez dans la confusion.

4 Agissez autrement. Empruntez des voies différentes de celles que vous fréquentez habituellement. Osez respecter votre intuition, en bref prenez des risques : vous trouverez rapidement de nouveaux repères.

5 Rappelez-vous les objectifs que vous vous êtes donnés au départ. Ah, vous n'en aviez pas ? Voilà qui ne facilite pas l'évaluation. Ou plutôt si, vous savez déjà comment éviter de vous remettre dans cette situation…

Que puis-je attendre de trouver dans ma fiche de fonction ?

La fiche de fonction n'est pas tout à fait la fiche de poste ni le contrat qui me lie à mon employeur, lesquels précisent ma position dans la grille de classification en vigueur et ma rémunération. La fiche de fonction définit le cadre utile, le cadre fonctionnel dans lequel j'exerce mon métier.

La finalité

C'est la raison d'être de mon travail.

La mission

Le service principal, le résultat majeur que l'on attend de moi et de mon action : la formulation de la mission d'un commun accord me donne un cap, une priorité structurante garde fou contre la dispersion.

Exemple : négocier, gérer et animer le CDRA Contrat de Développement Rhône-Alpes de…

Les activités principales

Rien de sorcier ici sauf que… les activités confiées au développeur peuvent beaucoup évoluer. Il est très utile de faire le point par écrit avec son hiérarchique, une fois par an. Sinon au fil du temps, les ambiguïtés risquent de s'installer et de créer pour le développeur une véritable impasse.

Ma responsabilité et mon rattachement hiérarchique

Ce sur quoi je dois rendre des comptes et à qui.

Le niveau d'autonomie

En complément du point précédent, la délégation qui m'est faite, la fréquence et le contenu des comptes-rendus que l'on attend de moi.

Les contraintes de ma fonction

Par exemple, des réunions avec des élus en soirée. Parfois une résidence sur le territoire : exemple de contrainte qui peut rester implicite et desservir le développeur tant que ce point n'a pas été clarifié et discuté.

Les moyens qui me sont attribués

Encore trop souvent un frein à l'efficacité du développeur voire un objet de litige : secrétariat, ordinateur…

Les compétences requises

Elles seront rarement formulées comme telles.

Vous pourrez trouver une liste des connaissances, savoir-faire, qualités attendues.

Vous pouvez aussi faire préciser ce qui est attendu de vous comme valeur ajoutée au-delà de votre mission générale.

Exemples : *Fédérer les principaux acteurs sur une même vision du projet de territoire*
Produire de la connaissance sur l'économie du territoire, notamment dans le domaine du foncier et de l'immobilier
Faire aboutir la réalisation des projets inscrits et financés dans le programme d'action pluriannuel.

Pour que votre fiche de fonction soit un repère utile pour vous, revisitez la une fois par an ou une fois tous les deux ans avec votre responsable hiérarchique. N'hésitez pas à proposer de vous-même une mise à jour pour faire constater des changements qui se sont mis en place progressivement en fonction des demandes internes ou externes qui vous ont été adressées ou des initiatives que vous avez su prendre.

Comment gérer mon investissement sur un projet que l'on m'a confié parmi d'autres missions ?

« Je fonce, je bosse, je fournis tous les éléments aux futurs utilisateurs. Au bout d'un moment, j'estime que c'est à eux de décider, de prendre ou pas. Ils sont assez grands. Ils prennent leur responsabilité. Le problème, c'est que je m'investis beaucoup dans le projet et au final je me retourne, il y a peu de monde derrière moi » Véronique.

Véronique est ambivalente. Elle adopte des comportements différents selon les situations. Elle a sans doute à découvrir ce qui l'anime dans cette propension à s'investir sans compter dans le projet. Et surtout à reconnaître qu'elle y met des enjeux personnels qui n'ont pas forcément à voir avec les besoins, les choix ou la volonté des décideurs.

Véronique n'ayant pas l'exclusivité de cette débauche d'énergie idéaliste, visitons les mobiles qui peuvent nous animer dans une telle situation. C'est un travail d'exploration par hypothèses qui est personnel.

Hypothèse A

Nous savons mieux que les autres ce qui est bon pour eux. Comment ne voient-ils pas ce dont ils ont objectivement besoin? Notre écoute est tronquée, une partie des besoins ou des circonstances nous échappe. Peut-être que notre vision est trop technocratique, ou trop relationnelle, ou trop financière.

Hypothèse B

C'est le projet dont nous rêvons pour nous, en fait.

Hypothèse C

Si nous réussissons ce projet, nous obtenons un beau succès personnel. En même temps, nous avons du mal à y croire.

Hypothèse D

Nous sommes capables de foncer tant que ce n'est pas nous qui décidons. C'est du risque Canada dry, des émotions (imaginaires) fortes.

Hypothèse E

Nous ne savons pas trouver le juste milieu entre « faire à la place de » et « laisser faire ». Nous faisons l'essuie-glace entre les deux. Aucune des positions n'est satisfaisante mais nous ne savons pas mettre en place une relation de coopération.

Si nous prenons conscience de ce qui nous anime et constatons qu'il se joue des choses personnelles qui n'ont pas à voir réellement avec la situation ou nos interlocuteurs, nous pouvons faire la part des choses, la vie est belle!

Valoriser mon expérience dans le monde de l'entreprise

Nous signalerons ici quelques principes guides. Vous pouvez envisager de valoriser trois composantes de votre professionnalisme au-delà de votre talent personnel :

1 Votre connaissance et votre expérience des collectivités territoriales dans les entreprises qui sont leurs fournisseurs.

Exemples de domaines d'activité : *mobilier urbain, services en régie (eau, transport), événementiel, conseil…*

2 Votre capacité à gérer une équipe et une activité complète y compris sur le plan de la gestion et du management. Une partie de ces acquis peut provenir de votre formation initiale ou d'autres expériences que celle de développeur.

Exemples de reconversion :
- *directeur d'agence (études immobilières)*
- *directeur d'établissement de gestion de tutelles pour personnes handicapées*

3 Votre aptitude à travailler dans la complexité, à entreprendre et à mener des projets, à rallier des acteurs divers… à condition de choisir une filière métier. Vous aurez à vous documenter et à faire votre apprentissage sur le tas.

Exemples de filières envisageables : *achats, vente, relations clients, communication, moyens généraux, formation…*

Résumé du chapitre : “Le job”

Repères

Un « drôle de métier ». Un métier exposé. Il y a plusieurs façons d'envisager son métier de développeur, comme un métier de réalisateur ou comme un métier de défricheur, comme un métier d'animateur ou un métier de gestionnaire de fonds publics. Ou une combinaison.

Le métier

Nous avons voulu donner l'occasion au développeur d'appréhender mieux son métier pour qu'il puisse le valoriser, y compris à ses propres yeux.

La représentation qu'il se fait de son métier, de sa valeur ajoutée influe énormément sur l'action qu'il entreprend, la manière dont il conduit le projet territorial dont il a la charge.

Son action n'est pas uniquement guidée par le contexte politique et institutionnel dont il dépend. En fonction de sa culture personnelle et de son cadre de référence, le développeur donne lui-même plus ou moins de poids aux dimensions relationnelle, administrative, technique ou stratégique de son métier.

Construire son expérience professionnelle, s'adapter à la complexité

Avec la maturité, on peut attendre du développeur une montée en puissance de sa valeur ajoutée stratégique et de sa capacité de synthèse.

Il trouvera différentes pistes pour gérer son évolution personnelle, dont celle qui est privilégiée dans ce cahier, une ouverture sur l'éthique.

Question d'éthique personnelle : Qu'est-ce que l'éthique ?

C'est ici que nous définissons l'éthique, le type de pratiques auxquelles elle invite, pour pouvoir ensuite traiter des questions d'éthique personnelle associées à chaque chapitre.

C'est une invitation particulière de ce cahier : vivre bien son métier de développeur et découvrir avec la pratique éthique des leviers de développement et des leviers d'action.

Fiches “dépannage”

Les fiches évoquent quelques-unes des situations d'impasse, de perte de moral, que peut vivre un développeur.

Les réponses proposées, avec des repères, des pistes, des hypothèses, n'ont pas d'autre ambition que de donner un petit coup de pouce, de proposer un point de vue légèrement décalé, pour avancer.

Le projet

"Au début du projet,
tout est confus,
à la fin du projet, tout est clair"

Renzo Piano, architecte

Projeter : lancer en avant et avec force

Le projet

Repères

La dynamique de projet

1- Projet, développement et territoire
2- Générer un projet fédérateur ou des projets opérationnels
3- Gérer les tensions
4- Dimensionner le projet
5- Communiquer sur le projet
6- Vendre le projet

Le sens du projet

1- Temps de projet et temps sans projet
2- Le management de projet opérationnel
3- La valeur du temps présent
4- Le projet prospectif ou à long terme
5- Le projet pour le projet
6- La consistance du projet
7- Les effets induits du projet
8- Complexité, incertitude et développement

Question d'éthique :

L'attitude constructive

Résumé du chapitre :

Fiches dépannage

- Obtenir un cahier des charges clair.
- Susciter un portage politique.
- Communiquer sur le projet avec le comité de pilotage.
- Eviter le désossement du projet par les financeurs.
- Prendre le relais du développeur précédent sur le projet en cours.
- Renégocier l'enveloppe du projet.

La dynamique de projet

Nous mettrons ici en perspective la notion de projet avec ce qu'elle implique comme gestes professionnels, dans le cadre du développement d'un territoire. La progression associera des questions concrètes à des réflexions plus conceptuelles.

1- Projet, développement et territoire

Puisque ces trois notions sont imbriquées dans notre sujet, le management de projet territorial, leur définition est plus qu'un passage obligé. Elle a vocation à nourrir le savoir-faire de développeur. Nous invitons chacun à prolonger la lecture en approfondissant le sens de sa propre expérience et en revisitant son langage de professionnel.

Ce qui compte, ce n'est pas tant l'exactitude de la définition, la compréhension des concepts que le tissage progressif d'une pensée et d'une puissance d'action.

Projet

Le projet est une démarche visant à transformer la réalité pour des personnes ou des organisations qui vont pouvoir bénéficier de nouvelles fonctionnalités matérielles ou immatérielles issues du projet. La démarche de projet se traduit par des modalités spécifiques de gestion et d'organisation du travail à accomplir et par un processus optimisé menant à la concrétisation.

Développement territorial

« Le développement est une transformation (sociale, économique, environnementale…) du territoire vers un mieux-être global, au moyen de démarches de projet avec valorisation des ressources locales dans une vision à long terme »[6]

Territoire

« Le territoire est l'ensemble des ressources localisé sur un espace et dont les usagers et/ou gestionnaires présentent une capacité commune à se mettre d'accord même s'ils ne sont pas d'accord sur tout »[7]

Le terme de projet territorial désignera selon les cas le projet d'ensemble que se donne un territoire pour les années à venir, ou un projet opérationnel plus sectorisé qui se construit à l'échelle d'un territoire et s'inscrit dans une logique publique ou d'intérêt général.

Manager un projet territorial

consistera pour le développeur à créer et animer la dynamique de projet sur un territoire en vue de son développement et de la concrétisation de projets décidés par la collectivité.

Manager un projet territorial, c'est encore :

- générer un projet d'ensemble fédérateur et / ou des projets opérationnels,
- construire et dimensionner chaque projet,
- communiquer et promouvoir les projets ou les activités qui en sont issues,
- déterminer et mobiliser les moyens nécessaires à sa / leur réalisation.

6. Plate-forme des métiers du développement territorial, janvier 2004
7 Etcharry, Etats Généraux des métiers du développement territorial, novembre 2004

2- Générer un projet d'ensemble fédérateur et/ou des projets opérationnels

Le projet d'ensemble fédérateur (ou projet fédérateur) recouvre les notions de projet de pays, de projet d'agglomération, de charte intercommunale, de projet prospectif sur une ville, une région ou un département.

Un projet fédérateur a une valeur cohésive, prospective et incitative. Il est une alternative à la coercition. Il crée un sillage dans lequel les acteurs de la société civile sont invités à se positionner, à s'impliquer et à s'investir, sans que le projet territorial ait valeur réglementaire. Il n'est pas opposable. Sauf exception dans le domaine de l'aménagement du territoire.

Avec le projet fédérateur, l'homme politique désigne et crée un espace d'investissement, de développement pour son territoire. L'animateur du projet fédérateur (qui doit devenir fédérateur) a vocation à concrétiser cet espace, à le matérialiser en termes d'objectifs à atteindre puis, pour les atteindre, d'actions d'aménagement, d'actions d'animation etc., pour les acteurs, entreprises, associations, organismes divers.

Cette matérialisation passe en première étape par la rédaction d'un ou plusieurs documents décrivant les orientations stratégiques prises à l'échelle territoriale ; en deuxième étape par un programme d'actions et de projets opérationnels, autant de réalisations et de lignes budgétaires déclinant les axes stratégiques.

La logique semble privilégier la succession projet fédérateur puis projets opérationnels. Cependant, selon les territoires, selon les situations politiques, économiques et sociales qu'ils connaissent, la définition d'un projet fédérateur n'est pas toujours accessible.

Certaines situations pionnières ou dégradées ou de mutation appellent de préférence la mise en place d'opérations pilotes, d'expérimentations locales, de partenariats négociés avec l'extérieur ou d'actions éducatives diffusant de nouveaux repères culturels, avant toute démarche globale de projet de territoire.

Le projet fédérateur n'est donc pas un préalable.

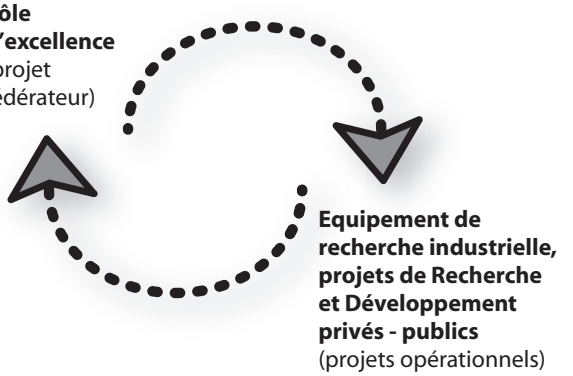
Récapitulons :

Le projet fédérateur doit être décliné en projets opérationnels pour avoir une réelle portée.

Des projets opérationnels préexistants peuvent illustrer et soutenir les axes d'un projet fédérateur : on ne part pas de rien, preuve est faite de certaines capacités à…, c'est bien la vocation du territoire de….

Le développeur doit donc prendre conscience de la relation à double sens qui lie projet fédérateur et projets opérationnels et activer cette relation dans son travail d'animation.

Exemple :


Pôle d'excellence (projet fédérateur)
Equipement de recherche industrielle, projets de Recherche et Développement privés - publics (projets opérationnels)

La qualité des liens existant entre le projet fédérateur et les projets opérationnels compte autant que la qualité intrinsèque de chacun des projets. Ces liens passent par des retours d'expérience, une évaluation régulière au plan stratégique, une dynamique de veille des changements à l'œuvre, des ajustements rapides.

Les risques encourus dans le cas de liens déficients sont celui d'avoir un ensemble décousu de projets opérationnels ne permettant pas au territoire de peser dans la mosaïque des territoires adjacents. Ou bien le risque de la belle définition d'une idée fédératrice sur le papier mais qui dans la pratique ne ralliera pas les acteurs de terrain. Exemple, une route des étangs projetée par la collectivité locale qui ne tient pas compte des aspirations des propriétaires fonciers concernés : le résultat risque de faire voler en éclats des alliances fragiles ou de générer un consensus contre la collectivité.

C'est par les conditions de réussite que projet fédérateur et projet opérationnel se distinguent le plus.

Les conditions de réussite

…d'un projet fédérateur	…d'un projet opérationnel
Des connaissances sur le territoire partagées (bases de données et analyses à jour)	La réponse à des besoins ou des aspirations réels
Un espace de dialogue informel et motivant pour les personnes	La clarté et la cohérence du cahier des charges
Une communication pédagogique et interactive	Une organisation spécifique ayant une marge de manœuvre au sein du cahier des charges
L'élaboration, l'explicitation et le portage d'une vision globale	La qualité du processus de décision : étapes et jalons
L'exemplarité et la reconnaissance par tous des valeurs vécues et promues	Un montage technique et financier réaliste et adapté aux besoins
	La préparation de l'après projet (utilisation, gestion, maintenance, évolution)

Faire régulièrement le lien entre le projet du territoire et les actions opérationnelles qui sont mises en œuvre n'est pas si facile. Au fil du temps, des contraintes voire des contresens peuvent apparaître au gré des initiatives, des arbitrages ou des jeux d'acteurs.

Un tel tiraillement entre stratégie et action sur le terrain fait partie des nombreuses tensions que le développeur doit gérer.

3- Gérer les tensions

Seule certitude peut-être dans le management d'un projet territorial, le développeur doit gérer des tensions.

Il est indispensable d'intégrer cet aspect du métier dès le départ pour éviter désillusions, déconvenues.

Les tensions sont de divers ordres entre :
- le court terme et le long terme,
- la vision globale et la réalité locale,
- le rythme des acteurs sur le terrain et le processus administratif,
- la concertation et l'urgence d'avancer,
- la vision économique et la vision politique,
- etc.

Le développeur ne peut subordonner le projet qu'il conduit à une seule des logiques. On pourrait dire en forçant le trait que sa valeur ajoutée se situe au carrefour des contradictions.

En fait, le développeur décrypte le champ de forces qui peut soutenir le projet de développement et l'active étape après étape. Les forces à prendre en compte sont politiques mais aussi économiques et sociales. Elles convergent ou divergent, elles répondent à des points de vue différents. C'est ce qui justifie l'intervention du développeur et nourrit son action. Il articule les forces disponibles afin qu'elles contribuent ensemble à construire le territoire.

La visibilité du développeur reste partielle. Le champ de forces évolue sans cesse, les leaderships ou les obstacles se dévoilent chemin faisant : un nouvel équilibre politique, une activité économique émergente, une réorganisation institutionnelle, le succès d'un club d'entreprises…

Dans la plupart des cas, le développeur repère les forces disponibles capables de s'investir dans l'intérêt du territoire.

Dans certains cas, il peut être amené à travailler sur les dissensions, les divergences ou les incompréhensions, dès lors qu'elles pénalisent lourdement le territoire.

Illustration

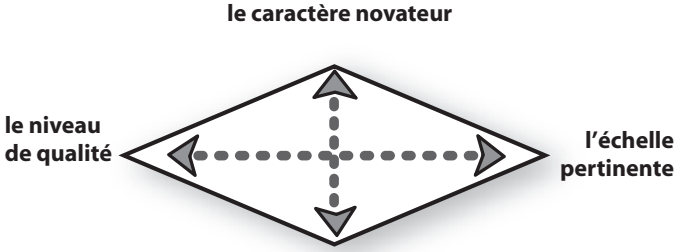
Le schéma directeur de la politique sociale en faveur des personnes âgées doit être révisé à l'échelle du département. La collectivité territoriale est représentée par trois personnes, un élu, le directeur des services sociaux qui gère les fonds, le responsable du secteur qui travaille quotidiennement avec les associations. Ces trois personnes sont garantes d'enjeux de nature différente et chacun redoute que les deux autres acteurs ne les intègrent pas comme il le souhaiterait. Au démarrage du travail, la tension est à son comble et l'angoisse se communique aux partenaires et prestataires. Un des prestataires prend conscience du climat qui s'installe. En reconnaissant et en acceptant la réalité des convergences et divergences d'intérêt, il aide les acteurs à dépasser le non-dit. Énoncées, l'angoisse et les tensions baissent.
La situation n'est pas radicalement transformée, des désaccords devront être traités et des négociations menées, mais la situation est devenue gérable. La volonté commune peut être réaffirmée, les risques étudiés et la méthodologie détaillée.

4- Dimensionner le projet

Certains développeurs débutants aimeraient et attendent de la part des élus une expression précise et claire de leur commande. Or, cette précision, cette clarté pour l'action ne peuvent résulter que de l'interaction entre le maître d'ouvrage et le développeur.

Le développeur est donc amené à étudier la commande politique qui lui est passée. Il le fera selon quatre critères pour lever d'éventuelles ambiguïtés et ajuster

le projet de développement au territoire. Ces quatre critères sont l'échelle pertinente, le caractère novateur, le niveau de qualité et l'implication des futurs utilisateurs.



Ce losange, plus ou moins étendu et déformé en fonction des quatre critères traduit l'envergure du projet.

l'échelle pertinente

L'échelle du projet résulte du compromis entre plusieurs facteurs, notamment le périmètre du besoin exprimé, l'économie du projet ainsi que la capacité à mettre d'accord et à articuler les prérogatives des différents partenaires en jeu.

Illustration

Le périmètre de l'observatoire des Emplois dans le cadre de la MIFE du Pays s'est avéré être le point le plus sensible et le plus débattu du projet.
Entre les découpages des différentes collectivités et services publics de l'emploi, ANPE, DDTEFP, le périmètre correspond finalement à un découpage zone d'emploi INSEE à laquelle est rajoutée la commune sur laquelle est situé le parc d'activités Centr'alp.
Le chef de projet et ses partenaires n'ont découvert cette difficulté qu'en cours de route.
Elle n'aurait pas forcément été réglée au début du projet mais son anticipation aurait évité de frôler la rupture entre les partenaires.

Le caractère novateur

Le caractère novateur est relatif à un territoire, à un système d'acteurs, à un domaine d'application. Ce qui peut être un challenge pour un département de plaine ne l'est pas forcément pour un département de montagne. Ce qui peut être novateur dans le monde de l'éducation ne l'est pas forcément dans le monde de l'entreprise, et réciproquement.

Le terme de « novateur » peut caractériser une solution encore jamais mise en œuvre face à un besoin exprimé, mais aussi un investissement réalisé anticipant des besoins futurs ou générateur de nouvelles pratiques sociales, professionnelles recherchées par la collectivité.

Aussi, le caractère novateur que l'on peut donner au projet traduit la réceptivité d'idées nouvelles par le territoire et les futurs utilisateurs, la capacité collective à prendre des risques, à affirmer une identité et à mobiliser des prestataires créatifs. La créativité est un levier et un résultat ; un climat, une autorisation, une compétence collective. Jeunesse et richesse n'en sont pas la condition. Expérience et pauvreté n'en sont pas la garantie.

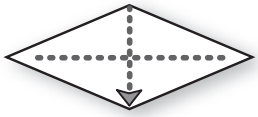
Le niveau de qualité

Le niveau de qualité, nous pourrions dire aussi le « standing » de ce que nous voulons réaliser. Il est généralement défini en même temps que le budget et dans bien des cas sur la base des financements accessibles. Il n'y a pas véritablement le choix, c'est l'arbitrage par les moyens. Dans un tel cas de figure, examiner quel serait le niveau de qualité pertinent

peut amener à une renégociation du projet, mais surtout à un approfondissement du projet et de ses objectifs.

Exemple : *la participation de la collectivité au salon international MIPIM pour promouvoir son offre foncière et immobilière vaut-elle vraiment le coup avec un stand médiocre ? avons-nous d'autres solutions avec le budget limité de cette année ? partager un stand avec une autre collectivité ? réduire le stand et le centrer sur un produit particulier ?*

La concertation



La question de l'implication des futurs utilisateurs a des conséquences importantes sur la définition même du projet en termes de délai, de coût et de critères à satisfaire.

Nous faisons parfois semblant de croire qu'il s'agit du même projet, avec ou sans concertation. Exécuter un projet dont le contenu est défini par la sphère politique ou mener un opération en intégrant une série de commissions thématiques avec les acteurs de la société civile : la même dénomination, par exemple une opération rurale collective, risque de désigner deux projets de natures et de dimensions différentes.

Le travail consistant à simuler et comparer différents scénarios avec leurs avantages et inconvénients est incontournable. Notre losange reliant les quatre flèches traduisant l'envergure du projet prend toute son importance. Si nous agissons sur l'un des axes, si nous agrandissons ou diminuons l'une des quatre flèches, le projet change de configuration. C'est ce qu'il faut faire apparaître dans une perspective d'aide à la décision.

5- Communiquer sur le projet

La communication est nécessaire à la conduite du projet territorial, aussi nécessaire que la respiration pour un être vivant. Comme elle, la communication est associée au moindre de ses mouvements, au moindre de ses développements. Ce n'est pas du travail en plus.

La communication est l'émission de messages autour et sur le projet avec la recherche, l'écoute active des résonances et des échos que génèrent ces messages.

Le management de projet demande aussi une navigation par sonar quand le projet est encore invisible à ses débuts et n'apparaît à autrui ni comme un appui, ni comme un obstacle.

Communiquer pour piloter le projet

Qui dit projet dit changement. Il s'agit donc d'identifier, à côté des besoins non satisfaits, les inéluctables résistances au changement. Comme chef de projet, dans un premier temps je ne vais pas communiquer pour convaincre mais pour récolter les objections et me préparer à les traiter.

Qui dit projet dit innovation. Il s'agit donc de rendre compte d'une réalité à venir différente de la réalité actuelle. Comme chef de projet, je vais communiquer pour amener mes interlocuteurs à intégrer progressivement l'existence d'une autre façon de voir les choses.

Qui dit projet, dit incertitudes et aléas. Il s'agit donc de rendre compte d'une réalité à construire à plusieurs. Je vais communiquer pour appeler la critique constructive et la vigilance d'autres expertises que la mienne. Je ne cache pas l'imperfection du projet pour me donner des chances de la compenser.

Qui dit projet, dit transversalité (interdisciplinarité) et changement temporaire des rôles. Je vais communiquer pour inviter et aider les contributeurs à dépasser leur champ d'action habituel, à amener

leur contribution y compris dans d'autres domaines que leur domaine habituel et à valoriser cette nouvelle implication.

Qui dit projet dit après-projet. Il s'agit d'envisager le retrait de l'organisation propre au projet et de préparer l'intégration de ce qu'il va produire dans un fonctionnement territorial pérenne. Comme chef de projet, je vais communiquer pour préparer l'appropriation du projet fini par toute une série d'acteurs qui en sont aujourd'hui plus ou moins éloignés.

Nous n'avons pas à mettre en œuvre 5 types de communication différents correspondant aux 5 points ci-dessus : communiquer c'est rechercher le contact, mobiliser les forces vives, émettre des messages pour provoquer et obtenir en retour une action contribuant à la réussite finale du projet.

L'effet d'entraînement de la communication

Alors que dans nos entreprises, administrations, associations, collectivités locales et autres organisations, nous sommes de plus en plus « pris » par le temps et la multiplicité des sollicitations, nous avons plus besoin que jamais d'un projet ; c'est-à-dire d'une orientation forte qui structure et oriente nos efforts, crée du lien et des synergies avec d'autres personnes.

Ce projet construit un environnement dans lequel notre activité devient lisible, dans un contexte d'appartenance plutôt que dans un contexte de concurrence.

Donc, et c'est un point commun aux projets fédérateurs (qui débouchent sur un livre blanc, une intention d'action…) et aux projets opérationnels (qui aboutissent à des réalisations), tout chef de projet développera la fonction d'attraction et d'entraînement du projet au travers de son positionnement et de sa communication.

La communication en amont du projet se présente sous trois facettes :
- sur le fond, elle promeut le sens,
- en jouant sur le formel et l'informel, elle crée l'ambiance propre au projet,
- elle crée une première réalité du projet, une forme de simulation ou de préfiguration.

Le sens, l'ambition, l'illustration seront donc 3 aspects de la communication.

Communication : pièges et tentations

Nous signalons ici quelques erreurs à éviter.

a Vouloir communiquer à coup sûr

De nombreux responsables revendiquent, selon les cas, leur protection ou la préservation du projet dans le fait de n'émettre des informations que lorsqu'elles sont sûres, vérifiées, intouchables. La justification donnée tient au fait que les auditeurs ont tendance à prendre pour argent comptant ce qui leur a été « livré » précédemment même sous forme d'hypothèse. Cette diffusion d'information faite uniquement à coup sûr, présente pour les projets et plus précisément les projets à caractère territorial des inconvénients majeurs. Elle revient à retarder la communication. Les périodes d'incertitude sont difficiles à vivre pour la population ou les acteurs qui doivent prendre des décisions. Un tel état de fait favorise la rumeur.

Le projet étant par définition, au départ, une virtualité, on ne peut communiquer sur une réalisation. En revanche, on peut communiquer sur une orientation et sur des moyens. En fait, la communication efficace et génératrice de confiance consiste **à dire ce que l'on fait quelle que soit l'étape et à faire ce qu'on dit**.

Illustration

Une communauté d'agglomération a un gros projet d'extension de zones d'activités. Elle restreint vis à vis de la société civile l'information et l'échange sur les prospections

menées, sur les négociations avec des entreprises susceptibles de s'implanter.
Elle se prive ainsi de potentialités d'accueil, de prescriptions de la part des sociétés existantes.
Les observateurs suspectent, par la même occasion, le manque de réflexion sur le positionnement marketing de la zone : la communauté sait-elle quels types d'entreprises est visé ? Qui cherche-t-elle à implanter sur la zone ?

b Vouloir tout ficeler dans le détail

La communication tardive d'un projet ficelé n'est plus de la communication : elle ne laisse pas de véritable place aux réactions. Pas de questions, pas de réponses. Pas d'ouverture, pas d'espace d'expression pour les interlocuteurs. Par conséquent, pas d'appropriation, peu de pertinence. On est alors dans le registre de l'information plus que dans celui de la communication.

c Vouloir interdire la subjectivité

C'est le syndrome de la photo d'identité destinée à un document officiel : il est de bon ton de sourire, pourvu que nous ne montrions pas les dents ; que l'on vous voit dans une attitude sérieuse suggérant le professionnalisme et devant un bureau harmonieux, libéré de ses piles de documents.

La motivation ou la mobilisation des habitants, des entreprises, des professionnels est une nécessité incontournable pour corriger certains dysfonctionnements chroniques et massifs (environnement, déficit budgétaire, emploi…) Or la motivation et la mobilisation ne s'obtiennent que rarement par l'emploi unique de la raison et de la logique.

Les professionnels de l'animation savent que l'énergie est appelée par le mouvement subjectif du rêve, de la projection idéaliste, de l'utopie et que cette énergie sera régulée, voire canalisée par le principe de réalité. Le registre subjectif a aussi l'avantage d'une transmission directe.

Certains abusent bien entendu de l'émotionnel, ils profitent de ce que nous vivons dans un contexte social implicite qui sur valorise l'émotion tout en la cantonnant à des domaines bien précis : l'art, la famille, la psychanalyse, la passion amoureuse, les histoires de mœurs, les loisirs, les joutes politiques. Dans la communication sur le projet il y a pertinence à recourir au subjectif, à ce qui nous motive intérieurement, à ce qui nous fait adhérer personnellement au projet. Ce qui donnera de la puissance à la communication, ce qui créera effet d'entraînement et cohésion, c'est le subjectif allié à la raison.

Illustration

Dans un contexte expérimental, des patrons de PME investissent dans une démarche très participative de développement de compétences internes, se passionnent pour une approche très humaniste et sociale. Vers la fin de l'opération, ils sont pris au dépourvu pour évaluer et valoriser quantitativement le succès de leur démarche (recrutements devenus possibles et plus efficaces, augmentation des performances commerciales, résultats de production, qualité, etc.)

Commentaire

Ce cas de figure montre une coupure entre le registre rationnel, technique et le registre relationnel, humain. La mobilisation d'un seul registre ou le manque de liens entre les deux registres peuvent être à l'origine d'incompréhensions ou de discontinuités dans le cadre d'un partenariat. Pour pallier ce risque, la communication sur le projet devra mobiliser constamment les deux registres.

d Vouloir être « bien sous tout rapport »

C'est un réflexe très fréquent de vouloir conjuguer communication et (image de) perfection. Malheureusement, à force de ne montrer un projet que sous son meilleur jour, la communication confinée à la langue de bois, agit comme une forme de censure de la critique potentielle, et surtout au bout du compte, affaiblit la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre en éludant les difficultés qu'il lui faut surmonter.

Quel serait par exemple l'intérêt d'une concertation où, par leur attitude, les intervenants suggéreraient que la confrontation est indésirable ?

e Vouloir séduire à tout prix (la girouette)

La séduction à tout prix crée, dans la durée, un discours inconsistant. L'émetteur modifie sa communication en fonction du vent qui souffle ou de la sensibilité superficielle de chaque interlocuteur.

Les erreurs à éviter (a à e) signalent l'importance de l'attitude et des techniques de communication. Le développeur qui pense manquer de savoir faire dans ce domaine peut commencer par investir sur la préparation de la communication et demander de l'aide.

6- Vendre le projet

Promouvoir un projet est une vente passionnante et exigeante. Exigeante d'abord parce que l'objet promu n'existe pas encore. Avec la nouveauté il faut vendre le changement et remettre de nombreuses fois l'ouvrage sur le métier.

Nous insistons ici sur les attitudes efficaces pour aborder la promotion d'un projet.

Créer du lien, aller au-devant

Le propre du vendeur c'est d'aller au-devant, de prendre le risque d'entendre un Oui ou un Non à sa proposition commerciale. Dans un contexte territorial, nous n'avons pas toujours la possibilité d'entendre un Non, nous n'avons en général qu'un petit choix de prospects.

C'est pourquoi, promouvoir un projet, c'est l'inscrire comme sujet d'échange et de coproduction dans un ensemble de relations interpersonnelles, le plus tôt possible si la confidentialité n'est pas requise. Vous pouvez craindre de perdre la main. En fait, si vous vous investissez régulièrement sur le projet pour intégrer les contributions des uns et des autres et leur donner du sens, ce risque tombe.

Être inventif, capter l'intérêt

Au-delà de l'analyse rationnelle du projet et de l'argumentaire qui en découle, nous insistons sur la créativité que le chef de projet se doit d'amener au projet et qui va rayonner et entraîner l'entourage.

Illustration

Celui qui doit vendre un projet, que ce soit une façon d'animer un partenariat ou la version 2006 de la Biennale Internationale du Développement Durable, se passionnera s'il s'autorise à écouter ce qui lui plaît et ce qui lui déplaît personnellement dans le projet. La condition c'est d'être tout aussi réceptif aux réactions de son interlocuteur. Visitons sur cet exemple ce que cette écoute active peut engendrer.

Écouter son environnement

Notre chef de projet reconnaît que la réunion précédente n'était pas sensationnelle et qu'il aimerait lui-même vivre autre chose, avoir la possibilité d'échanger de manière plus ouverte… ou de boire un café pendant le débat. Anecdotique ? Il faut aller dans les détails pour changer l'ambiance de la rencontre et la qualité des échanges.

Écouter sa propre inspiration et oser la soumettre à un professionnel de l'organisation d'événement.

Notre développeur est sensible personnellement à l'aspect transmission aux générations suivantes d'un patrimoine préservé. Il respecte cette inspiration personnelle. Il en parle, il y pense dans un de ces temps « morts » que nous investissons insuffisamment, temps de transport, ablutions du matin, attente d'un rendez-vous. Il est surpris par l'idée qui surgit. Il y aurait lors de la Biennale une séquence au cours de laquelle divers penseurs, savants, hommes d'action expliciteraient et transmettraient leurs analyses, leurs visions à des jeunes motivés et précoces, voire à des très jeunes et écouteraient leurs points de vue. « Voilà, selon nous, les grandes questions auxquelles vous devez vous préparer dès maintenant et que vous aurez à traiter quand nous ne serons plus là ; les pistes, les ressources sur lesquelles vous pourrez vraisemblablement vous appuyer. » Un faisceau de questions apparaît. Comment s'adresser aux jeunes ? Comment envisager une réflexion sérieuse sur le développement durable sans les impliquer ? Quels sont les obstacles réels à l'association des jeunes ? Ces obstacles, que nous enseignent-ils ?

Commentaire

Le développeur risque le refus, mais il s'est donné une chance en creusant son idée, il a donné une chance au territoire d'innover, de rallier, d'offrir aux habitants quelque chose de pertinent et tourné vers l'avenir.

La créativité n'est pas opposée à la raison. Elle niche dans les temps « morts », pendant lesquels nous n'avons pas d'objectifs à satisfaire et nous y accédons en écoutant nos sensations et inspirations.

Cet élan vital propice à l'émergence, à la croissance et à la fructification d'un projet est souvent contredit et combattu par nous-mêmes, par conformisme, par peur de surprendre, d'essuyer un refus, de nous sentir déprécié. Et nous voulons nous économiser.

Sur un projet plus classique, nous aurons du mal à convaincre, parce qu'il manque de souffle… et nous aussi. Sur un projet très innovant, nous aurons du mal à convaincre parce qu'il représente une ambition inaccessible. Mais vendre, c'est aussi prendre le risque de réussir. Oser s'investir !

Illustration

Madame B., jeune développeur touristique, termine un CDD dans deux mois. Elle a convenu avec son responsable hiérarchique de briguer le poste de chef de projet qui va être créé. Il s'agit de conduire la création d'un parc de loisirs thématique sur le territoire. Sa première mission consiste dès maintenant à monter des dossiers de demande de subventions afin de financer son futur poste. Mme B. est douée intellectuellement, elle saisit les limites de la situation dans laquelle elle se trouve. Mais contre toute attente, elle doute d'elle-même, de ses compétences, de son métier, et craint de ne pouvoir facilement trouver un autre poste à proximité de son domicile. Au bout du compte, Mme B. n'investit le projet qu'en surface, elle le vit comme une corvée, rejette la moindre confrontation sur le projet de parc de loisirs, est très influençable quand il s'agit de son patron, imperméable quand il s'agit d'un client extérieur possible.

Commentaire

Mme B. n'a pas négocié avec elle-même : en quoi le projet de parc de loisirs est un projet motivant ou pas, en quoi il est une occasion d'exprimer un talent personnel. Aujourd'hui, elle a tendance à le garder pour elle-même, à attendre qu'un certain nombre de conditions

préalables soient remplies. Dans ce cas de figure, la sécurité de son emploi réside d'abord dans son investissement personnel et ce qu'elle apporte concrètement.

Vendre, c'est ouvrir une perspective là où nos proches, nos contemporains ou nos concitoyens en manquent. C'est aussi pour le développeur, accepter de surmonter sa propre crainte de la nouveauté, se préparer à accompagner d'autres acteurs sur cette voie, prendre le risque d'investir personnellement à la hauteur du changement souhaité et parfois… de son propre enthousiasme.

Le sens du projet

Faire du projet est aussi une mode. Comment faire la part des choses ? Pour prendre un peu de recul, nous nous appuyons ici sur la réflexion de Jean-Pierre Boutinet, de l'université catholique de l'Ouest à Angers, dans son ouvrage « Anthropologie du projet ».

1- Temps de projet et temps sans projet

Jean-Pierre Boutinet distingue le temps opératoire et le temps existentiel. Quand nous sommes dans l'optique de définir et de concrétiser un projet, nous nous attachons à l'action, à l'opérationnalité. Nous nous sentons en mesure de transformer la réalité, d'agir sur elle. C'est pourquoi l'auteur parle de temps opératoire.

Le recours massif à la dynamique de projet est une spécificité de notre monde occidental contemporain qui oriente ses énergies vers la maîtrise et la construction de l'avenir. Alors que dans les sociétés ou les pays dominés par les aléas climatiques, par un contexte politique et économique imposé de l'extérieur, les communautés humaines s'attachent à vivre et à prolonger les traditions. Le rythme de vie donne sens et saveur au temps passé ensemble sans dépendre de l'aboutissement d'une action concrète ou d'une performance mesurable. La vie des individus s'inscrit dans un temps existentiel.

Les deux « régimes » de la dynamique de projet et du temps existentiel ont tendance à s'opposer et à s'exclure.

Jean-Pierre Boutinet parle de société sans projet et de société en projet. Notre société est du second type. Elle subordonne la moindre des aides publiques à l'expression d'un projet. Les personnes, les organisations et les territoires en difficultés y échappent moins que d'autres.

Or tout ne peut être décrit ou régi par la dynamique du projet qui relève du « temps pour devenir ». Les personnes aspirent aussi au « temps pour être ».
«… ces rebelles qui souhaitent garder la maîtrise de leur emploi du temps, et être à l'écart des fausses urgences de la vie moderne. » février 2005 - Le Monde.

L'une des souffrances contemporaines réside dans le désinvestissement du temps pour être, voire dans ce qui est devenu une incapacité à être au présent.

Le passage par le projet veut parfois pallier l'aspiration à réinvestir le présent de manière plus ou moins maladroite, plus ou moins explicite. Si l'on prend l'exemple d'une construction de médiathèque, s'agit-il d'abord d'offrir à la population un nouvel accès aux ressources multimédia ou d'animer un lieu de vie sociale ?

Autre exemple, un projet de mixité sociale de l'habitat est-il un projet de composition des catégories sociales dans un quartier donné ou l'expression d'une capacité collective à vivre ensemble et à s'enrichir des différences ?

Une réponse n'est pas meilleure que l'autre. Elles ne sont pas exclusives, elles sont plus que complémentaires, elles créent un questionnement vivant. Et si le développement (aujourd'hui) résidait dans l'interaction dynamique entre ces deux logiques plus ou moins incompatibles, celle du projet (se projeter dans l'action) et celle du présent (être dans l'interaction) ?

Voyons ci-après les conséquences pratiques pour la démarche de projet à partir de quelques cas de figure.

2- Le management de projet opérationnel

Anticiper, c'est perdre du temps pour mieux en gagner. La sensation de perte de temps provient de notre horloge interne relevant du temps opératoire.

Si comme chef de projet, nous ne nous fions qu'à cette horloge en négligeant le temps d'exister, nous faisons une erreur d'appréciation, nous gommons une partie de la réalité qui nous revient en boomerang plus tard dans le projet, les alliances entre les acteurs ne tiennent pas, les destinataires du projet ne se l'approprient pas ou encore la réalisation n'honore pas toutes ses promesses : projet touristique snobé par les hébergeurs, parc d'activités difficile à commercialiser et ainsi de suite.

Inclure le temps d'exister pour soi et pour les acteurs impliqués dans la démarche du projet territorial ne relève pas seulement d'une attitude constructive, cela devient une responsabilité. Il ne s'agit pas de créer des événements grandioses, mais de ménager des moments d'échange et d'écoute libre, de solliciter la créativité des acteurs, de mettre plus d'intensité dans l'action.

3- La valeur du temps présent

Certaines personnalités politiques ont de l'ascendant parce qu'elles disent un peu plus que d'autres ce qu'elles pensent et ressentent, parce qu'elles se livrent à leur auditoire, parce qu'elles doutent un peu moins que la moyenne. Nous pensons que le pouvoir obtenu les autorise à adopter une telle attitude alors que probablement c'est cette attitude même qui leur a permis d'accéder à un poste de pouvoir.

Les techniciens peuvent considérer ce registre comme du temps perdu, qualifier le discours de creux, néanmoins la communication des émotions et des ressentis fonctionne, elle donne la sensation du présent après laquelle nous courons. C'est le ressort de nombreuses critiques à l'égard des élus ou de déceptions par rapport à la façon dont ils occupent leur rôle.

Cette frustration sera d'autant plus vive que les élus gardent le monopole du présent. Dans une réunion très protocolaire, l'élu de référence et un ou deux partenaires traités comme alter ego se réserveront la possibilité de faire preuve d'humour, d'amener des questions de fond d'une manière subjective ou de faire des parenthèses hors sujet. Le temps que nous avons appelé existentiel avec Pierre Boutinet est monopolisé par quelques acteurs.

La voie royale du projet territorial consisterait à réconcilier le temps opératoire (utile, contrôlé, objectif, hiérarchique, priorisé) et le temps existentiel (sensible, tâtonnant, subjectif, convivial, foisonnant).

Quant au temps présent et à ce qu'il contient de sensible, gardons-nous de nous en dessaisir au profit de nos leaders ou de le confisquer, par souci d'efficacité, aux contributeurs que nous sollicitons.

4- Le projet prospectif ou à long terme

La prospective territoriale se caractérise par un horizon temporel éloigné et par des outils méthodologiques spécifiques. Les contributeurs sont appelés à se projeter plus loin dans le futur qu'ils ne le font au quotidien pour élaborer des scénarios, des choix pour l'avenir du territoire à 15 – 20 ans. La prospective donne lieu à des démarches proches de celle de projet avec ses étapes de préparation, de diagnostic, d'élaboration et de finalisation.

L'exercice de prospective territoriale s'appuie maintenant sur quelques décennies d'expérience et les territoires qui s'y lancent peuvent espérer éviter deux écueils. Le **premier écueil** est celui de la « montagne qui accouche d'une souris », le futur dessiné étant ni plus ni moins que le prolongement d'un présent sur lequel est porté un regard somme toute convenu ; **le second écueil** relève du château en Espagne ou du mirage dont chacun pressent que le plaisir créatif sera sans suite ni conséquence sur les décisions prises.

La mobilisation sur des projets événementiels du

type Jeux Olympiques (Jeux Olympiques de 1992 en Savoie, Candidature Paris 2012) a beaucoup de portée : avec de tels projets, les acteurs peuvent faire des allers retours réalistes entre un présent convivial et un avenir éloigné mais concret.

Les relations revivifiées entre les institutions, la découverte et l'intégration de nouveaux acteurs avec lesquels le territoire peut désormais compter constituent un véritable capital pour les années suivantes, que la candidature pour les Jeux, ait été retenue ou non, que le projet se concrétise sous sa forme initiale, ou non.

Le capital collectif, l'intelligence territoriale est très vite repérable par l'entreprise ou l'acteur économique qui s'installe ou envisage de s'installer sur le territoire.

Le développeur doit donc donner du prix aux processus de collaboration qu'il génère à l'occasion du projet autant qu'au projet lui-même.

5- Le projet pour le projet

Il est tentant de vouloir lancer un projet pour la synergie et la motivation qu'il peut susciter, peu importe l'objectif lorsque les acteurs du territoire sont défensifs, individualistes et manquent de motivation sur les enjeux collectifs. C'est prendre le risque d'un projet qui fait long feu et manque de consistance. Le projet n'est pas la panacée pour répondre au délitement d'un système d'acteurs et au mauvais fonctionnement d'un territoire. L'illusion que le changement passe uniquement par les projets coûte cher à certains territoires.

En fait, projet superficiel et absence de projet ont les mêmes effets indésirables : incohérences, dérive des coûts, exclusion, économie artificielle, usure accélérée des ressources jusqu'au rejet du projet par la population dans certains cas.

6- La consistance du projet

La notion de consistance du projet intéresse chaque financeur qui cherche à optimiser l'emploi des fonds, chaque élu qui cherche à doter le territoire d'une identité forte, chaque développeur qui vise l'impact du projet, chaque utilisateur ou habitant qui apprécie la pertinence et l'harmonie d'un investissement.

De quoi s'agit-il ? Le terme de consistance évoque la sensation de densité, « d'en avoir pour son argent », de durabilité. Il rend compte d'une qualité élevée de la conception du projet.

N'est pas consistant, un projet qui :
- juxtapose des fonctions mal reliées,
- présente de gros écarts d'utilisation ou de fréquentation selon ses composantes,
- est confondu par les utilisateurs avec d'autres projets,
- coûte cher par rapport aux services rendus.

Inversement, est consistant le projet qui :
- innove dans les détails, qui est plein d'astuces,
- a « de la personnalité »,
- offre des solutions originales et structurées,
- devient une véritable référence.

Le projet est comme un germe, une graine, un œuf qui va se développer et acquérir une forme d'autonomie socio-économique. Tant que ce stade n'est pas atteint, un porteur de projet est nécessaire.

Un œuf qui contient tous les ingrédients et informations nécessaires pour le fonctionnement futur de ce qui sera issu du projet, bâtiment, service ou équipement. Le fonctionnement bien conçu est tel :
- qu'il ne présente pas de défaut de conception majeur,
- que les différentes fonctions sont bien connectées entre elles,
- que chacune des fonctions véhicule l'identité

du projet ou contribue fortement à cette identité, de manière rapidement perceptible par les utilisateurs.

Reprenons ces trois critères dans l'illustration ci-dessous.

Illustration

Le RER E à Paris présente des caractéristiques différentes des RER plus anciens. Chacun peut constater son caractère monumental avec la qualité des matériaux, béton lisse, passerelles de bois, la modernité et le design des luminaires, la signalétique et les dispositifs d'information, les revêtements destinés à absorber le bruit, la structure en stations, pôles et quais de desserte (critère c d'identité). Tout est conçu pour traiter des flux très importants de voyageurs de manière fluide et fonctionnelle (critère a de fonctionnalité générale). Par tous les aspects, la circulation à pied est valorisée autant que le transport dans les véhicules : c'est la consistance de ce projet.
Cependant lorsque dans la phase de rodage, l'utilisateur est confronté dans un point névralgique à une queue devant une unique borne de billetterie, il ressent une forte frustration, il attend maintenant une billetterie elle aussi transformée comme le reste (défaut par rapport au critère b d'articulation des fonctions).

La notion de consistance va plus loin que celle de cohérence. D'ailleurs les démarches de conception diffèrent.

Pour assurer la cohérence du projet, nous avons à vérifier les interfaces fonctionnelles et pour cela à organiser régulièrement des revues de projet transversales. C'est une démarche systémique[8].

Pour donner de la consistance au projet, nous avons à définir quelques principes portant sur le fond, sur la forme et sur les relations avec l'extérieur, principes qui devront être respectés dans toutes les composantes et aux différentes échelles du projet. Chaque composante est porteuse de l'identité du projet. Cela relève de ce qu'on appelle une démarche holistique[9].

Application au projet de territoire

La notion de consistance est utile à prendre en compte pour éviter l'effet de juxtaposition d'actions et la déperdition de l'impulsion initiale. Cette dernière au contraire doit pouvoir traverser, mobiliser et fédérer un grand nombre d'acteurs différents dans la durée.

La consistance du projet est plus facile à obtenir lorsque les élus du territoire souhaitent donner une visibilité aux actions, renforcer l'identité du territoire, marquer une rupture par rapport au passé. La consistance du projet de territoire est difficile à obtenir dans un contexte marqué par des rapports de force conflictuels.

La consistance du projet de territoire doit être recherchée autant que possible dans les contextes de consensus mou, de banalisation des actions ou de concurrence entre les régions composant le territoire étudié. Il pourra constituer un point d'ancrage solide, fédérateur en termes d'identité, donnant du sens à l'opérationnel.

Il est nécessaire aussi de tendre vers plus de consistance quand le programme d'actions juxtapose une collection d'actions préexistantes d'intérêt local. Le développeur peut examiner quelles actions il peut rendre plus consistantes ou s'il peut obtenir de la consistance pour l'ensemble du projet. Il se

8. L'approche systémique s'intéresse aux liens et aux interfaces entre les composantes du système, ainsi à la manière dont ces liens et interfaces contribuent à maintenir un ensemble viable, cohérent, voire évolutif : le système en question.

9. Est holistique un objet dont la partie contient des informations sur le tout

présentera toujours à lui des zones de valeur ajoutée accessibles et qui ne sont pas l'objet de rivalités.

Illustration

Cette illustration montre ce que peut être la progression d'un programme d'actions de développement économique vers un programme (ou projet) de plus en plus consistant.

Ensemble d'actions sans cohérence d'ensemble particulière

- une friche industrielle va être transformée en pépinière d'entreprises,
- des actions de formation sont proposées aux commerçants,
- deux zones d'activités vont être créées sur deux communes différentes.

Programme cohérent créant une gamme d'outils pour le développement économique

- un observatoire économique va être mis en place,
- une zone d'activités est aménagée, elle comporte une pépinière d'entreprises,
- la collectivité crée un système d'aide et d'accompagnement à la création d'entreprises,
- la coopération entre les PME est encouragée dans le domaine de la formation.

Projet apparemment consistant, sans étude précise des liens entre les composantes

- le territoire se dote d'une Maison des entreprises qui rassemble ANPE, AFPA, CIO, le CFA propreté et une pépinière d'activités.

Projet consistant

Trois principes guident l'ensemble de ces réalisations : le rapprochement entre résidences, services et emplois, la qualité des espaces et des lieux de vie et de travail et le partenariat public - privé. D'où les actions :

- la zone d'activités existante est requalifiée et paysagée,
- les collectivités locales et entreprises mettent en place un système commun de gardiennage des zones d'activité et des bâtiments municipaux,
- une crèche est implantée à proximité des industries qui emploient un personnel féminin nombreux. Elle donne lieu à un projet architectural soigné,.
- le syndicat intercommunal se donne les moyens de maîtriser le foncier dont il a besoin pour créer une zone résidentielle à proximité des nouvelles activités de services.

7- Les effets induits du projet

Les effets induits du projet fédérateur ou des projets opérationnels sur le territoire sont toujours recherchés lorsqu'ils s'inscrivent dans une recherche de développement. C'est principalement ce qui les distingue des projets privés.

Les effets induits sont de plusieurs natures :

- le **projet fédérateur** suscite des initiatives publiques et privées convergentes,
- le **projet pilote** a vocation à ouvrir la voie, à être repris, copié par d'autres porteurs de projet,
- le **projet expérimental** trouve des solutions, met au point une méthodologie, là où l'expertise rencontre ses limites,
- le **projet d'équipement structurant** crée sur le territoire une nouvelle fonction dont l'absence freine l'expansion des activités économiques et sociales,
- le **projet événementiel** associe ou réunit des acteurs qui apprennent à se connaître plus en profondeur, à travailler ensemble, à se mettre d'accord sur une identité commune,
- le **projet prospectif** change les regards sur la réalité d'aujourd'hui et celle de demain, il génère des prises de conscience et oriente les stratégies des acteurs,

- le **projet de conversion** aide à tourner une page du passé, transforme un patrimoine qui, réinjecté dans le circuit des transactions, vivifie un marché foncier, immobilier, culturel, de l'emploi…,
- un **projet de mise en réseau** harmonise des pratiques, mutualise des moyens, compose une nouvelle capacité collective de vision, de solidarité, d'intervention etc.

Parmi les acteurs du projet considéré, le développeur est celui qui se préoccupe des effets induits. Il en tient compte dans la manière de conduire le projet, de mobiliser les acteurs, de concevoir les méthodes de travail.

8- Complexité, incertitude et développement

De nombreux indicateurs signalent la complexité et l'incertitude qui s'associe au contexte de travail des développeurs :
- l'information est rarement exhaustive,
- les positions sont rarement acquises une fois pour toutes,
- les directives sont imprécises,
- les moyens spécifiques ne sont pas garantis,
- les priorités évoluent sans cesse…

Les efforts visant à éliminer ou même à les limiter complexité et incertitude sont voués à l'échec. Les solutions d'organisation figées ne sont guère durables si l'on veut valoriser les réussites, passer à la vitesse supérieure et concrétiser les pistes de développement les plus prometteuses pour le territoire.

Aujourd'hui le développement appelle une culture de l'incertitude et de la complexité qui, plutôt que de dépenser trop d'énergie à lutter contre, consiste à vivre la complexité avec sa part d'aléas et à découvrir ses atouts, sa richesse. C'est une invitation à la créativité et à une forme de tranquillité.

En effet, l'incertitude véritablement acceptée et reconnue comme inévitable présente des avantages : le renouvellement du contexte est aussi le renouvellement des chances. Le fait que rien ne soit figé, au-delà de l'inconfort, permet aussi l'émergence de solutions imprévues.

Sur les questions en face desquelles personne ne sait, la prime va à la prise d'initiative, à la prise de risque. Celui qui n'attend pas d'avoir en main tous les éléments, que toutes les incertitudes soient levées, a plus de marge de manœuvre que celui qui est contraint, plus tard, par un contexte déterminé et réglementé. La tolérance à l'erreur devient une nouvelle valeur. La planification est allégée, l'action et la réflexion sont vivantes et négociées.

L'incertitude présente des avantages pour le management de projet territorial :

- les aléas peuvent devenir des ressources,
- inutile de planifier le projet dans ses détails dès le début : quelques grandes orientations vis-à-vis de l'externe et quelques principes directeurs vis-à-vis de l'interne sont pertinents,
- plus d'interdépendance, c'est moins d'isolement, moins de dépendance et plus de reconnaissance de la valeur personnelle,
- agir génère le pouvoir d'agir,
- la relation à l'information est plus importante que la détention de l'information,
- la créativité est stimulée par les situations nouvelles qui se présentent,
- plus besoin de courir après la perfection ou l'organisation idéale, pourvu que ce qui est relatif ou imparfait soit évolutif.

Élaborer des hypothèses, des convictions, expliciter des intuitions, les partager et les confronter au terrain est aujourd'hui une véritable valeur ajoutée du développeur.

Question d'éthique personnelle : l'attitude constructive

Le projet s'inscrit dans un territoire existant avec certains équipements modernes ou vétustes, des activités porteuses ou en déclin, des compétences disponibles ou inaccessibles, un historique générant la confiance ou sensible et traumatique, des acteurs locaux décideurs ou usagers avec leurs opinions…

La qualité de la construction d'un projet ne réside donc pas uniquement dans l'intelligence de la conception. C'est en envisageant un autre ingrédient que la rationalité que le développeur va permettre l'émergence et le déploiement du projet. « Nous avons tout pour réussir et positionner un pôle de compétitivité », encore faut-il le concrétiser.

Entre l'idée de départ et la réalisation, doivent être amenés des investissements, des compétences, une méthode commune et… ce que certains désignent par la détermination du champion voire l'astuce du braconnier.

La construction du projet sera d'autant plus solide que le développeur adopte lui-même une attitude de travail solide. Il va pouvoir s'appuyer dans tous les cas de figure sur une pratique personnelle d'approfondissement, de régularité de son investissement et sur une certaine maîtrise de soi.

Nous allons reconnaître ci-dessous nos pratiques spontanées de développeurs pour mieux identifier leur portée et leur nécessité.

1ère pratique, l'approfondissement

J'approfondis quand :

• je repère les fausses évidences qui semblent rallier tout le monde et je cherche à expliciter ou faire préciser,
Ex : *« la prochaine manifestation ne doit pas être institutionnelle. Concrètement qu'est-ce que cela signifie? »,*

• je valorise l'ambition mobilisatrice plutôt que le plus petit dénominateur commun, l'exigence plutôt que la facilité,

• je recherche le sens de l'action. J'étudie mes dossiers en profondeur, je cherche les liens entre les différentes dimensions, je crée de l'intelligence,

• je fais en sorte que les questions sensibles soient abordées puis traitées.

Certains projets brillants restent superficiels : ils rajoutent à la réalité des conceptions inopérantes, ils déplacent les problèmes ou ils préparent ceux de demain.

2ème pratique, la régularité

Travailler régulièrement permet de surmonter les obstacles les plus grands.

Le chef de projet devient rapidement la personne qui détient la vision la plus complète du projet. Il le connaît sous l'angle stratégique et sous l'angle opérationnel, il est le gardien de l'intention, des objectifs et des analyses de départ, du « fil conducteur » et anticipe le mieux les rendez-vous à venir.

Sans avoir à communiquer à chaque moment tous les détails, il doit donner à voir une vision globale du projet. Le chef de projet a la responsabilité de donner et communiquer ce dont les contributeurs ont besoin pour participer à l'avancement du projet dans de bonnes conditions.

Ce qu'il ne peut communiquer et prendre en compte dans l'immédiat, il en garde la mémoire et le rappellera en temps utile voire à plusieurs reprises aux autres acteurs.

Ce sont encore la constance et la régularité du développeur qui vont lui permettre d'investir régulièrement sur l'avenir, secret de l'anticipation efficace.

3ème pratique, la maîtrise de soi

Traiter les points sensibles, maîtriser l'information que l'on donne sur le projet, tenir l'ambition du projet, mobiliser les acteurs et faire émerger des contributions, autant d'attitudes qui appelleront tôt ou tard la maîtrise de soi, la contenance des impulsions, des émotions, des déclarations excessives.

Je me maîtrise, lorsque :

- j'évite d'être médisant(e), de relayer les commentaires hâtifs qui n'apportent rien,
- je ne prends pas pour moi les critiques sur le projet,
- je relativise les mouvements d'humeur de mes interlocuteurs, j'évite de me laisser ballotter par les circonstances,
- je prends de la hauteur ou du recul,
- je ne reporte pas (trop) sur autrui la cause des difficultés[10], je peux prendre ma part de responsabilité, me remettre en cause,
- je sais me gérer, m'arrêter avant d'être épuisé(e) ou au bout du rouleau,
- je sais me rendre disponible et à l'écoute pour la construction du projet, en évitant d'imposer mes idées avant l'expression de celles des autres.

L'illustration ci-dessous montre comment une attitude d'approfondissement, de régularité et de maîtrise de soi permet de construire un projet en traversant les obstacles.

Illustration

Cyril défend le projet « Tourisme adapté » pour les personnes handicapées devant son comité de pilotage. Avec astuce, persévérance et profitant d'un concours de circonstances, il a su associer le Président du conseil général, un Maire ancien Ministre, le Président du syndicat intercommunal, deux PDG, le représentant d'une ONG et une journaliste assez connue.

Malgré une première adhésion amicale et bon enfant, le comité de pilotage s'avère en fait très exigeant avec des attentes multiples.

La présentation du projet détaillé est loin d'être une validation de routine. Cyril est amené à défendre le projet point par point pendant deux heures. Il a le sentiment d'avoir « emporté le morceau » mais il s'est vu être démissionné à plusieurs reprises tant la discussion était engagée.

En racontant cet épisode à quelques partenaires proches, il prend conscience qu'il a adopté des attitudes payantes, non seulement pendant la réunion mais encore tout au long du projet.

En effet :

- il a très régulièrement fait l'effort de rédiger des notes d'étape en direction des membres du comité de pilotage (constance, régularité),
- il a pu asseoir le projet de services en direction des personnes handicapées sur une étude approfondie en impliquant les associations de soutien (consistance, approfondissement) en les confrontant sur les besoins émergents,
- il ne s'est pas effondré quand le président du conseil général l'a vigoureusement critiqué d'avoir voulu traiter de la même manière tous les types de handicaps sensoriels, moteurs psychiques ou mentaux (maîtrise de soi),
- pendant la réunion, il a posé à plusieurs reprises et de différentes manières (courtoises) la question de la communication médiatique jusqu'à ce qu'il ait la réponse dont il avait besoin (constance).

10. Ce que nous appelons les causalités externes.

4ème pratique, la confiance en soi

Nous pouvons apprendre à fréquenter l'incertitude au quotidien, apprendre à gérer le stress, à mobiliser notre créativité, à faire des choix, à jongler avec l'information, à trouver le temps, à résoudre les paradoxes, à convaincre, à nous faire reconnaître, à prendre du recul.

• **En évitant de nous isoler,** de porter le projet seul, en engageant une démarche collective le plus tôt possible : l'incertitude est moins inquiétante si à plusieurs nous échangeons sur nos aspirations et nos craintes.

• **En responsabilisant les acteurs,** en faisant appel à la variété des talents professionnels et personnels, en valorisant la réflexion stratégique et la coopération à tous les niveaux. Il s'agit de (re)découvrir en quoi mieux prendre ses responsabilités va avec mieux s'appuyer sur l'autre. C'est ce que nous appelons « la puissance du nous ».

• **En renonçant à la perfection,** c'est-à-dire en étant honnête et conscient avec nous-même. Cette honnêteté nous met en posture d'apprendre de chaque situation qui se présente comme nous le faisons quand nous entreprenons, quand nous changeons d'activité ou de lieu de vie, en situation de danger ou de forte motivation. C'est la dynamique apprenante.

L'état d'esprit de la dynamique apprenante est fondée sur notre détermination à :
- vouloir apprendre,
- nous questionner,
- nous dire plus de choses à nous-même (nos contradictions, nos espoirs, nos déceptions),
- essayer de faire autrement.

Il y a un juste prix à payer : l'hypothèse que nous n'avons pas forcément raison là où nous le pensions, que nous nous faisons plus de souci que la situation n'en mérite ou encore que nous évitons les points délicats du dossier.

Illustration

Béatrice, adjointe au développement économique dans la petite ville de Z. se plaint d'apprendre par la presse les achats fonciers de la communauté d'agglomération sur le territoire de sa commune. Elle essaye de faire jouer ses relations pour être désormais destinataire des projets de délibérations communautaires susceptibles d'impacter le développement de la commune. En vain.
Il lui faut se rendre à l'évidence. Entre le Président de l'agglomération et son propre mandat, la distance est grande d'autant qu'elle est toute nouvelle élue. Pour satisfaire son souhait d'être vraiment en position de responsabilité, il lui faut, déjà peu de temps après son élection, changer sa propre vision des choses, renoncer à une forme de reconnaissance qu'elle espérait et passer d'une posture relationnelle passive à un rôle investi : être force de proposition, engager des projets en coproduction.
Suite à cette analyse personnelle faite sans concession, elle sollicite son réseau sur une proposition d'action concrète et ouverte : étudier ensemble l'amélioration de la desserte en transport en commun d'un équipement d'agglomération présent sur la commune.
Elle découvre alors que le service économique au sein de la communauté d'agglomération cherchait des projets pilotes à mener en concertation plus étroite avec les communes…

En apprenant des situations qui se présentent à nous les unes après les autres, nous devenons véritablement acteur, nous exerçons mieux nos responsabilités, nous créons la réalité.

Récapitulation

L'approfondissement évite les risques suivants :

- le risque de remise en cause du projet par des acteurs de mauvaise foi ou faisant valoir des arguments superficiels,
- le risque de découvrir un projet analogue voire copie conforme sur le territoire d'à côté ou sur le même territoire,
- le risque d'effets secondaires ou de conséquences négatives imprévus à moyen et long terme.

La constance ou régularité du développeur pallie les risques suivants :

- un projet qui avance par à coups ou qui s'égare régulièrement du projet initial,
- des situations où le développeur est pris par surprise parce qu'il doit réagir en très peu de temps pour monter un budget détaillé ou trouver des partenaires,
- la nécessité de réinvestir à chaque fois lourdement sur un projet sur lequel on n'a pas travaillé depuis longtemps (perte du fil, réactivité moindre et perte de temps),
- des messages qui ne passent pas faute d'être répétés, tenus dans la durée.

La contenance ou maîtrise de soi permet d'éviter :

- la prise en otage du projet par des acteurs amenant des problèmes parasites,
- la panique en cas d'aléa, d'imprévu ou de déclaration politique de circonstance condamnant le projet (menace qui ne sera pas forcément confirmée),
- la fragilisation du projet et du développeur, ce dernier s'identifiant au projet (perte de légitimité ou de crédibilité : mise en faillite du projet),
- le manque de recul.

La confiance en soi :

- ouvre sur les ressources à portée de main pour le projet,
- tempère l'incertitude qui devient une marge d'action dont on profite,
- stimule une créativité qui reste pleinement au service du projet.

Obtenir un cahier des charges clair

Comment obtenir enfin un cahier des charges clair ? Les politiques lancent le projet, il y a la volonté politique mais leur demande est floue, et même contradictoire.

Nous vous proposons quatre pistes : reformuler – illustrer, clarifier le triangle coût – délai – qualité, élucider les fausses évidences, traduire le cahier des charges en spécifications techniques. A pratiquer le plus tôt possible à l'engagement du projet !

Reformuler

Reformuler c'est exprimer la même idée avec des mots ou des supports différents. « Si je vous ai bien compris, il s'agirait de… »

Illustrer, faire un schéma ou une maquette de ce que sera le projet au final peut être une reformulation efficace et clarifiante.

Le découpage du projet est également une technique adaptée de description des composantes clés à obtenir à la fin du projet (cf. LA MÉTHODE)

Élucider les fausses évidences

Il s'agit de formulations d'objectifs ou de définitions de termes du projet sur lesquels tout le monde semble d'accord mais auxquels chacun donne finalement une version qui lui est propre et pas toujours cohérente avec celle des autres.

Illustration

Les élus souhaitent que l'Opération Rurale Collective en faveur des commerçants et artisans débouche d'ici un an et demi sur une véritable autonomie de ces derniers. On en est loin : le chargé de mission ORC se plaint de ce qu'aucune demande d'appui à un projet d'investissement ne lui soit adressée spontanément. Il se plaint également du caractère extrêmement administratif de la gestion de l'ORC. A part ce thème de l'autonomie qui est intéressant mais immaîtrisable et une petite ligne budgétaire sur la qualité qu'il a pu faire rajouter, le programme manque de souffle.

Commentaire :

Cette orientation des élus concernant l'autonomie des commerçants et artisans, le chargé de mission la vit comme un espoir, un espace d'expression pour lui et en même temps comme une injonction irréaliste des élus et une mise en échec. Tant qu'il ne réalisera pas qu'il s'agit d'une fausse évidence, il aura du mal à aborder et traiter la question de l'autonomie. De quoi s'agit-il ? Quelle définition est donnée à la notion d'autonomie ? S'il s'attaque à cette question, il va rapidement repérer que les uns et les autres se donnent implicitement des définitions différentes et différentes de la sienne. Pour lui, les commerçants commencent à être autonomes s'ils sont à l'initiative du contact et du partenariat avec la collectivité dans le cadre de l'ORC. Pour les élus, l'autonomie signifie que les commerçants sont capables d'investir sans aide publique alors qu'aujourd'hui celle-ci représente 30 % de leur montant d'investissement. Pour les commerçants et artisans, l'autonomie signifie ne pas dépendre d'un système de prêt et éviter les tracas administratifs.
A partir de là, s'ouvre tout un espace d'analyse et de négociation propre à déboucher sur l'approfondissement du partenariat avec les unions de commerçants, sur l'implication d'autres acteurs prescripteurs tels que les banques, les experts comptables, les épouses d'artisans et commerçants ou encore les habitants clients… et sur la définition d'objectifs opérationnels progressifs et réalistes.

Pour vous entraîner, amusez-vous à collectionner les fausses évidences dans les réunions où vous êtes peu impliqués.

Clarifier le triangle coût - délai - qualité

Le projet peut changer du tout au tout lorsqu'il faut réaliser le même service ou le même équipement en un an ou en deux ans, pour 1000 familles ou 2500, avec un budget large mais à dépenser avant la fin de l'année ou avec un budget plus modeste mais moins contraint par le calendrier.

Dans la plupart des projets, les dimensions coût, délai, qualité sont rapprochées trop tardivement, ce qui génère des incompréhensions et retarde la progression.

En ce qui concerne le budget, nous constatons beaucoup trop souvent la difficulté des collectivités et des développeurs à raisonner avec des ordres de grandeur avant de « tomber » dans le budget détaillé quand ce n'est pas la traduction de devis fournisseurs détaillés alors que l'analyse du projet n'a été qu'effleurée.

Transformer le cahier des charges en spécifications techniques

Les spécifications techniques traduisent les conséquences techniques du cahier des charges pour vous qui allez le mettre en œuvre. Eh oui, vous avez plusieurs façons de vous y prendre. Dans tous les cas vous satisferez le cahier des charges de départ mais avec des nuances, des avantages et des inconvénients différents.

Il ne s'agit pas de débattre avec votre élu de la méthode détaillée, c'est à vous qu'elle incombe, il s'agit d'approfondir le cahier des charges, de repérer les grandes options et de faire préciser à votre commanditaire ce dont il a besoin.

Illustration

La commande (au niveau d'un conseil général) : Fédérer les acteurs de la transmission/reprise d'entreprise.

La reformulation par le développeur : faire en sorte que chaque cédant ou repreneur d'entreprise par le biais de son interlocuteur référent habituel ait accès à tous les dispositifs d'aide financière et de conseil expert disponibles sur le territoire du département.

Au vu de cette reformulation, les élus ont précisé avec le développeur le périmètre des conseils experts à prendre en compte au-delà des aides financières.

Le triangle coût - délai - qualité : une année de travail avec principalement les partenaires consulaires, un budget de communication de 10 000 € géré par le développeur qui pourra être abondé par les partenaires et la possibilité pour lui d'y consacrer deux journées par semaine pour ce projet stratégique. La totalité de ces derniers devront être informés et sensibilisés dans le semestre de l'année suivante. Le développeur propose un sondage pour vérifier l'atteinte de cet objectif.

Conséquence : les élus demandent au développeur d'estimer en milieu d'année le budget d'évaluation à prévoir pour l'année n + 1.

Les spécifications techniques : En étudiant comment il allait s'organiser, le développeur a repéré qu'il faudrait répertorier pour la fin de l'année au plus tard l'ensemble des chefs d'entreprise concernés. Le département ne dispose pas de ces données. La question s'est donc posée de la nécessité ou non pour le département de disposer et de faire vivre un tel fichier. Réponse des élus : dans un esprit de gouvernance, privilégier le partenariat avec les chambres consulaires.

Susciter un portage politique

Cette question se présente fréquemment. Définir un projet pour le présenter à un élu (ou à un comité de pilotage) pour qu'il accepte d'en être le porteur est un acte de vente.

Pour la présentation du projet, le canevas ci-dessous est logique et efficace :

- le constat de départ, les dysfonctionnements, les besoins, si possible chiffrés, la population ou les acteurs concernés,
- l'enjeu, si on ne fait rien l'évolution de la situation, le lien avec la stratégie existante,
- l'idée du projet et son objectif, la description de la situation à la fin du projet,
- les ressources et les moyens qui peuvent concourir au projet, le budget,
- la nécessité d'un porteur de projet, les éléments qui vous ont conduit à votre interlocuteur.

Les points-clés de l'argumentaire

Les bénéficiaires

Ils constituent la légitimité du projet, le socle, ce qui est le plus difficile à contester. Cependant, dans le cas de projets à caractère culturel et patrimonial, l'intérêt général à moyen et long terme ne satisfait pas une demande immédiate des bénéficiaires.

L'argumentaire doit, dans ce dernier cas, comparer l'avenir avec le projet et l'avenir sans projet.

Les bénéfices du projet

Il s'agit de comparer :

- les bénéfices du projet et le coût du projet,
- les bénéfices et les coûts indirects,
- le coût du projet maintenant et le coût du projet réalisé plus tard,
- l'avenir avec le projet et l'avenir sans le projet.

Un projet, entre autres pistes, peut :

- valoriser des réalisations précédentes,
- permettre l'émergence de talents, projets, initiatives,
- constituer un cadre pédagogique collectif, déclencher des prises de conscience,
- créer une ambiance, un climat facilitateur pour d'autres actions plus exigeantes ou vécues comme plus ingrates,
- éviter une dégradation sensible de la situation, etc.

Les projets alternatifs

Le projet proposé avec ses premiers choix techniques et financiers sera d'autant plus crédible que le chef de projet montre comment d'autres scénarios ont été comparés et pourquoi ils n'ont pas été retenus.

La question des projets alternatifs permet en outre de préparer des scénarios de remplacement en cas de blocage.

Le traitement des objections

Il ne sert à rien de masquer les handicaps du projet. Cette position décrédibilise tôt ou tard projet… et chef de projet. Une objection clairement étudiée et prise en compte, que le problème soulevé trouve une solution ou que le positionnement de départ soit confirmé, renforce le projet.

La préparation de l'entretien

Consciemment ou inconsciemment votre auditeur peut se poser différentes questions en vous écoutant. En voici une liste indicative pour vous aider à préparer la rencontre.

- Est-ce qu'il a préparé son entretien ?
- Est-ce qu'il est sympa ?

- Est-ce qu'il me ressemble ? à mon système de valeurs ?
- Est-ce qu'il est à la hauteur ?
- Est-ce qu'il présente toutes les facettes ?
- Est-ce qu'il me prend pour un imbécile ?
- Est-ce que je pourrai compter sur lui ?
- Est-ce que je prends un risque personnel en travaillant avec lui/sur ce projet ?
- Est-ce qu'il a compris à quel point ma responsabilité est particulière ?
- Qui sont ses alliés ? Pour qui roule-t-il ?
- À quoi ce projet m'engage ?

Réfléchissez à l'avance aux réponses que vous apportez spontanément à ces questions.

Le décalage entre élu et technicien

Il est indispensable pour votre confort d'envisager que :

- l'élu et vous-même avez des cadres de référence, des responsabilités, des contraintes et des objectifs différents,
- que vous ne pouvez pas transposer votre cadre de référence personnel, avec ses forces et ses faiblesses et qui répond surtout à une autre position.

Ce sont des évidences et vous avez le sens des réalités. Alors, sauriez-vous décrire le cadre de référence, les responsabilités et les contraintes de l'élu dont vous souhaitez qu'il porte « votre » projet ?

Communiquer sur le projet avec le comité de pilotage

Dégagez un message principal

Dans une présentation, préférez faire apparaître 5 fois le même message sous 5 formes différentes plutôt que 5 messages différents.

Faites reposer le message sur quatre piliers

Les quatre piliers permettent à toutes les personnes de se faire une représentation du projet, quelle que soit leur forme d'esprit, plutôt tourné vers les idées et l'innovation, vers les relations, vers la démarche ou vers l'action et la concrétisation.

Le pilier des IDÉES

Ce sont les idées fondatrices du projet.

Le pilier des HOMMES

Ce sont les acteurs principaux du projet, ceux qui l'ont voulu, qui le portent, ou qui lui donnent du poids :
• le « sponsor » du projet (la volonté politique)
• le chef de projet (avec lui ça va marcher)
• les partenaires

Le pilier de la MÉTHODE

C'est la succession des étapes, la manière dont seront maîtrisés les risques, les études.

Le pilier de l'ACTION

C'est la description de l'aboutissement du projet, des travaux réalisés ou à réaliser, ainsi que la possibilité pour les auditeurs soit de contribuer au projet, soit d'en bénéficier quand il sera terminé.

Répondez aux besoins du comité de pilotage

En matière de STRATÉGIE : le projet est stratégique, sensible, exemplaire, urgent…
> il faut le faire comprendre.

En matière de COMMUNICATION : le projet est un investissement que le comité de pilotage veut particulièrement valoriser…
> il faut définir les cibles et les messages au cœur du plan de communication.

En matière de PROTOCOLE : le comité souhaite vérifier que les bonnes personnes seront informées et associées dans le bon ordre (ex : autres élus, institutions, habitants)
> il faut solliciter du comité de pilotage ses souhaits et les consignes à respecter.

En matière de DÉCISION (pour mémoire) :
> il faut préparer et formuler les décisions et les délibérations qui seront à prendre.

Illustrez avec une maquette ou un document de simulation

A notre époque, alors que l'image semble prendre le pas sur le texte et l'écrit, n'oublions pas de faciliter la représentation du projet une fois terminé.
• Quelle apparence aura-t-il ?
• A quoi servira-t-il ?
• Comment fonctionnera-t-il ?
• A quoi pourrons-nous assister ? qu'il s'agisse d'un équipement, d'un service, d'une manifestation.

La maquette (le prototype, l'esquisse…) permet de communiquer sur le projet avec des réserves claires (ce n'est pas le projet définitif) même si de nombreuses décisions restent à prendre.

En ne diffusant que l'information valable à 100 %, les responsables de projet, sous couvert de rigueur, assèchent l'imagination et desservent le projet.

Éviter le désossement du projet par les financeurs

Les nécessités budgétaires interviennent parfois brutalement sur l'évolution et la réalisation d'un projet. Récapitulons ici quelques parades au désossement du projet du fait des contraintes financières annoncées. Les notions d'envergure, de dimensionnement, de consistance font référence au contenu du présent chapitre.

• Vérifiez et explicitez le lien du projet avec la stratégie du territoire et des politiques des institutions appelées à cofinancer.

• Vérifiez et explicitez le lien avec le diagnostic et les besoins des futurs utilisateurs.

• Clarifiez l'envergure du projet (périmètre géographique, niveau de qualité, caractère novateur, concertation) et caractérisez le dimensionnement du projet par rapport à cette envergure, à la surface du territoire, au nombre d'habitants ou bien avec le prix de revient du m^2 ou encore en regard du nombre de personnes consultées…

• Donnez à voir, matérialisez ce qui fait la cohérence du projet, voire sa consistance, grâce à un schéma, une maquette, une simulation.

• Prévoyez l'évolutivité du projet, sa souplesse ou sa modularité qui pourront vous servir de bases de négociation.

Dans le cas d'un programme, les actions répertoriées correspondent chacune à une ligne de financement et résultent de tout un cheminement que vous avez eu avec d'autres pour décliner les grandes orientations de départ. Ces dernières continuent généralement d'organiser la liste des actions, ce sont les têtes de chapitres. Mais il vous faut faire apparaître la logique qui relie le niveau opérationnel et le niveau stratégique pour consolider votre programme d'actions et ne pas suggérer dans sa forme que l'on peut piocher dedans en fonction des disponibilités financières.

Prendre le relais du développeur précédent sur le projet en cours

Jacques remplace Élodie sur le projet de Maison des Associations au moment où le cahier des charges détaillé est sur le point d'être signé. Le premier boulot de Jacques va consister à organiser le concours d'architecture avec son collègue qui connaît le code des marchés publics.

La première difficulté de Jacques, c'est d'apprécier si le cahier des charges tel qu'il est rédigé peut être présenté en conseil communautaire. Sur ce point il a recueilli des avis divergents.

Le cas de Jacques suscite une recommandation qui vaut pour toutes les situations de prise de relais : le développeur nouvellement arrivé doit se faire une opinion personnelle sur le projet.

Le nouveau développeur va reconstituer les points-clés de l'historique, les conclusions des analyses, les principaux points de vue, les alternatives étudiées, les calculs de simulation, les décisions prises successivement.

Il va s'appuyer sur le diagnostic existant en appréciant sa validité.

Si le diagnostic n'a pas été fait ou est très ancien, il va cerner quelles analyses manquent et apprécier les risques pour la suite du projet.

Il vaut mieux infléchir le projet à l'occasion du changement que pérenniser un défaut de conception, d'autant que là où le prédécesseur pouvait compenser, le nouveau développeur ne dispose pas des mêmes moyens, informations, relations.

L'arrivée d'un nouveau développeur est un test révélateur de la qualité du projet et de son management.

(Re)négocier le projet

Renégocier la commande est un cas de figure qu'il ne faut pas écarter dans les projets sensibles. Il intervient lorsque le développeur estime que le projet sort du triangle coût – délai – qualité défini au départ.

Cela correspond souvent à un risque identifié en cours de route, mais ce peut être aussi une opportunité à saisir ou encore l'évolution de la demande de la part du commanditaire ou du maître d'ouvrage.

La renégociation est d'autant plus facile que les objectifs du projet ont été clairement formulés au départ et que le chef de projet a assuré une bonne traçabilité du projet : décisions, comptes-rendus techniques, plannings.

Le chef de projet ne sera pas forcément la personne appelée à conduire la négociation. Néanmoins il doit la préparer avec les éléments suivants :

- l'état d'avancement du projet, ce qui reste à faire,
- le risque analysé, l'évaluation de son impact sur les objectifs coût, délai, qualité initiaux,
- la ou les solutions envisagées (proposer plusieurs options) avec leur coût,
- la décision à prendre.

Le respect des points-clés de la méthode de conduite de projet, clarification des objectifs opérationnels, organisation spécifique, phasage, analyse des risques diminuent les dérives et facilitent les négociations en cas d'évolution de la commande.

Illustration

Dans le cadre d'une Opération de Renouvellement Urbain, la Ville de M a budgété une démarche de concertation avec les habitants. La contribution de l'agence de développement est sollicitée pour animer les 10 groupes de travail prévus.
Au bout de quatre mois, c'est la crise. L'agence de développement se trouve devoir animer 25 groupes dans le même cadre budgétaire. Le chef de projet, à la Ville, s'explique : il a un objectif budgétaire strict à respecter. Le conseil de quartier a demandé la traduction et la diffusion de certains documents en turc, en arable et en pakistanais pour toucher les nouveaux arrivants dans le quartier. Ces traductions coûtent une fortune. Le budget initial ne comportait ni les dépenses de boissons pour accueillir le public, ni le coût des salles qu'il a fallu louer pour faire face aux réunions supplémentaires. Le chef de projet se sent bloqué et met la pression sur l'animateur de l'agence de développement.
La situation se dénoue quand celui-ci encourage le chef de projet à faire valoir le coût des traductions et à négocier avec l'élu concerné un budget spécifique supplémentaire. Il met plus d'une heure à convaincre le chef de projet. L'élu est d'accord en dix minutes.

Résumé du chapitre : le projet

Le terme de projet territorial désigne selon les cas le projet que se donne le territoire pour les années à venir ou un projet opérationnel qui se construit à l'échelle du territoire en s'inscrivant dans une logique publique ou d'intérêt général.

La dynamique du projet

Alors que le projet contribue au développement du territoire, le management du projet territorial consiste à tisser progressivement une pensée et une puissance d'action à l'échelle du territoire.

La définition d'un projet d'ensemble fédérateur n'est pas un préalable. Le chapitre décrit en quoi l'essentiel réside dans la qualité des liens entre le projet d'ensemble et chaque projet opérationnel, quel que soit l'ordre dans lequel ils ont été lancés ; liens politiques, économiques, humains. Question concrète à laquelle sont confrontés la plupart des développeurs dont le métier s'articule entre la sphère politique et le terrain.

Privilège et exigence, espace d'influence mais aussi tensions inéluctables, entre le court terme et le long terme, entre la vision globale et la réalité locale, entre la concertation et l'urgence d'avancer, entre le rythme des acteurs sur le terrain et le processus administratif.

Communiquer sur le projet, c'est avec la gestion des tensions, une dimension permanente du management de projet territorial. Les bonnes pratiques indiquées ou les pièges à éviter conduisent naturellement à l'art de « vendre » le projet. Cette promotion du projet est d'autant plus aisée qu'en amont il a été bien dimensionné et situé au regard de quatre critères, le caractère novateur du projet, l'échelle pertinente, le niveau de qualité ou niveau d'ambition, l'implication des futurs acteurs.

Le sens du projet

Le développeur sera d'autant plus à l'aise pour décoder certaines situations qu'il aura intégré la grandeur du temps sans projet. Celui-ci ne s'oppose pas à la finalité de son métier, le management du projet territorial. C'est un temps de respiration, de savoir être, de savoir être ensemble, au présent, qui vivifie la démarche collective, qui relativise ce qui peut être perçu comme des pertes de temps.

En fait, la propension à multiplier les projets a des limites et présente des risques, celui de l'inconsistance, celui d'une réduction de la réalité à quelques composantes plus faciles d'accès. Y répondent la notion de « consistance » du projet et une manière de tirer de la complexité et de l'incertitude de véritables ressources.

Question d'éthique personnelle : construire le projet

Ces quelques pages décrivent pour le développeur son attitude de travail la plus propice à la construction du projet de territoire. Ces pratiques personnelles sont des leviers lui permettant d'influencer la vaste réalité qui lui est confiée. C'est possible car il occupe une place originale dans le système d'acteurs du territoire.

Fiches dépannage

En miroir du positionnement du projet de territoire, apparaissent des questions pratiques concernant la position du développeur : obtenir un cahier des charges clair, susciter un portage politique etc.

La méthode

"Le projet s'oppose au bricolage et à l'improvisation faits de tâtonnements, de comportements par essais et erreurs"

Jean-Pierre Boutinet, professeur à l'université catholique de l'ouest-Angers

Conduire : mener à bien, porter

La méthode

Le mode projet

1. Un concept méthodologique
2. Une décision de management
3. Une méthode flexible
4. Un montage financier

Les rôles

1- Le rôle central du chef de projet
2- La fonction de chef de projet
3- Le rôle de l'équipe projet
4- Les sources de légitimité du chef de projet
5- Les instances de décision
6- La carte des acteurs

Le déroulement du projet

1- Ouvrir puis fermer
2- Faire du planning un levier
3- Démultiplier l'action
4- Prévoir des résultats intermédiaires

Question d'éthique personnelle :

La capacité de discernement et d'influence du développeur

Résumé du chapitre :

Fiches dépannage

- Présenter le projet aux financeurs : ce qu'il faut éviter de faire.
- Mais où sont les priorités ?
- Je manque d'expérience : quels sont les points clés à respecter ?
- La méthode, ce n'est pas leur truc.

Le mode projet

"Le métier de développeur fait partie de ces métiers qui s'exercent « à mains nues ». Peu de moyens, d'autorité formelle, de procédures arrêtées.
Néanmoins les marges de manœuvre peuvent être accrues par la complexité des réalités territoriales, la multiplicité des acteurs, et l'incertitude de l'avenir.
Dans un champ de contraintes et de possibilités entrecroisées, le développeur a vocation à proposer à son entourage des options structurantes.
Nous trouverons donc, dans ce chapitre sur la méthode, des orientations pour l'organisation rationnelle du travail avec le mode projet, la description des principaux rôles contributeurs pour le projet, et enfin les indications majeures pour conduire le bon déroulement du projet.
Ces différents éléments de méthode ne se justifient qu'en proportion du désir du développeur de conduire le déroulement du projet avec de meilleurs résultats et plus de sûreté que ce qui résulte d'une pratique spontanée.
Plus rares sont les leviers et les moyens, plus décisifs sont les attitudes et les comportements. A un certain point, la méthode du développement et sa façon d'être se confondent."

1- Le projet : un concept méthodologique

Au-delà de la définition du dictionnaire, le terme de projet a pris un sens particulier à partir du moment où des organismes comme la NASA, ou plus tard Renault (par exemple), ont mis au point de nouvelles méthodes pour réussir un challenge (aller sur la lune) ou innover (concevoir la Twingo).

Au sens méthodologique, le projet se caractérise par :

- un **objectif** spécifique à atteindre (il n'y a pas deux projets identiques), cadré par un budget, une échéance, des critères de fonctionnalité et de qualité, pour la satisfaction des **utilisateurs**,
- une **organisation** ad hoc (spécialement pour ce projet) et pluridisciplinaire,
- un **déroulement** en phases et jalons donnant une place précise à la préparation, à la conception et aux décisions intermédiaires. Un jalon est un temps d'évaluation et de décision déclenchant le passage d'une étape à l'autre.

Dans le domaine du développement territorial, la conduite de projet présente divers facteurs de complexité :

- un éventail de valeurs ajoutées depuis les projets fédérateurs, centrés sur l'animation, le débat, la consultation, la concertation, jusqu'aux projets les plus "opérationnels" ou "techniques",
- le déroulement des projets doit articuler un calendrier administratif et réglementaire d'une part et un jalonnement technique d'autre part qui ne coïncident pas spontanément,
- enfin les porteurs de projet ont à gérer plusieurs projets simultanément, ce qui génère des besoins spécifiques de gestion inter projets.

2- Le projet : une décision de management

La décision de management porte :

- sur le fait de considérer telle étude, action ou opération à mener comme un projet, justifiant une organisation et un déroulement spécifiques,

- sur la façon de formuler l'objectif du projet (coût, délai, qualité) : le projet présente par définition un caractère de nouveauté ou de singularité ; il se présente rarement au départ dans une configuration claire, ficelée, harmonieuse. Il est malléable et doit être modelé (ampleur, degré d'innovation, contenu…).

La décision de management repose sur le constat implicite ou explicite du fait que l'objectif ne peut être atteint sans :
- la nomination d'un responsable pour le projet,
- un croisement original de compétences,
- un degré d'autonomie pour les acteurs chargés de sa conduite,
- et une gestion méthodique des investissements.

3- Le projet : une méthode flexible

Les projets sont de taille, de durée, de complexité variables. Il faut donc raisonner en termes de fondamentaux, de canevas et de boîte à outils pour ajuster la méthodologie au projet considéré. Il s'agit d'un réel savoir-faire du porteur de projet.

Le responsable de projet sera amené à travailler en permanence sur deux plans : le plan du contenu et le plan de la méthode.

Il doit régulièrement les distinguer et les fusionner, dans un cadre défini en amont que nous appelons la formulation du projet.

La formulation consiste à préciser le projet, ses objectifs en termes de coût (ordre de grandeur), de délai et de fonctionnalités à assurer au final pour les futurs utilisateurs.

A l'intérieur d'un budget et d'un délai donnés, il y a plusieurs façons de conduire le projet.

Un des exercices porte sur la définition de ce qu'on appelle les livrables : les objets qui vont être livrés, ce qui sera produit, matérialisé par le projet.

Dans le cas où il est difficile d'aller tout de suite jusqu'à la définition des livrables, le porteur de projet peut avoir avantage à raisonner en termes de composantes fonctionnelles : il s'agit d'un découpage technique valable tout au long de la démarche qui va améliorer la consistance du projet et structurer le travail à produire.

Illustration

Le montage d'un Pays doit respecter le cadre légal. Supposons que le délai soit très court et qu'une équipe doive se répartir le travail, les composantes ci-dessous peuvent être étudiées en parallèle avec la perspective de croiser régulièrement les quatre approches.
Composante 1 : le périmètre, les bases de l'identité, de l'appartenance
Composante 2 : l'action commune à mener
Composante 3 : l'organisation porteuse
Composante 4 : le conseil de développement

Illustration

La création d'un réseau urbain de location de vélos mobilisera et organisera des groupes de compétences autour des composantes ci-dessous :
Composante 1 : les infrastructures, pistes, stations, aménagements urbains, la maintenance des stations et des vélos
Composante 2 : le parc des vélos, le matériel, la conception et le design des vélos
Composante 3 : la communication avec le public
Composante 4 : l'exploitation, la tarification, le système informatique, la gestion des abonnés, la sécurité des utilisateurs.

Chaque composante peut être gérée avec une certaine autonomie, donner lieu à un sous-projet et correspond en général à une grande fonction que l'on veut distinguer.

Il n'y a pas de découpage technique idéal. Établir le découpage est un moment où le responsable de projet doit développer une grande écoute de son environnement et de sa propre vision personnelle en train de se dessiner.

Le travail d'estimation des coûts et délais s'en trouvera facilité et plus motivant, ainsi que la structuration des acteurs. Ceux-ci pourront travailler sur des ensembles cohérents, à leur portée, proches de leurs activités naturelles et dans leurs compétences.

Ce travail de définition peut être enrichi et facilité par l'adaptation de méthodes du type analyse de la valeur ou analyse fonctionnelle.

L'art du découpage fonctionnel, dans le champ territorial, permet d'éviter les écueils du cloisonnement d'un côté, de la transversalité difficile à gérer de l'autre côté.

Si le projet suit les logiques thématiques qui régissent le fonctionnement habituel des institutions ou collectivités locales, il risque de buter sur le cloisonnement des approches et des acteurs.

Si le projet est découpé de manière radicalement transversale, les acteurs risquent d'être pris au dépourvu et de prendre beaucoup de temps pour s'adapter à cette nouvelle logique.

Illustration

La loi du 11 février 2005 institue les Maisons départementales pour les personnes handicapées. Lieu ouvert aux publics concernés, lieu de rapprochement des professionnels, système de gestion coordonné des prestations et des services en direction des personnes handicapées, le champ est ouvert. Les départements sont confrontés à la délicate obligation de définir le projet pertinent pour leur territoire en interaction avec les services de l'État, la Région, et de nombreux organismes et associations directement concernés.

Le nombre d'allers retours à opérer est poussé à son maximum.
L'expression d'une volonté et d'une vision politique est précieuse, par exemple le choix de créer une « vraie » maison. Le chef de projet est amené, à partir de là, à se poser la question « que devra-t-on trouver (concrètement) dans cette maison ? » Étant donné la multiplicité des fonctions possibles et attendues par les associations et les personnes handicapées dont les besoins non satisfaits restent énormes, le passage par une proposition de grandes composantes doit intervenir rapidement pour structurer les négociations. C'est un exercice difficile.

Première approche de la maison
départementale pour les personnes handicapées
- une fonction d'information
- une fonction de gestion des allocations
- une fonction d'accompagnement pluridisciplinaire des personnes handicapées.

Se manifestent au fil des discussions, la demande de permanences associatives et d'énormes besoins d'appui destiné aux professionnels.

D'où la deuxième approche
- une fonction d'accueil et d'information démultipliée avec le réseau des associations
- une fonction de gestion des allocations
- une fonction d'accompagnement pluridisciplinaire des personnes handicapées
- une fonction de centre de ressources pour les professionnels

La question de la faisabilité matérielle et financière a été maintenue jusqu'ici en arrière-plan. Le chef de projet se fait fort de la traiter d'abord et avant tout au niveau du département chef de file. Cependant, dissocier les raisonnements financiers et fonctionnels risque de conduire à une déception brutale des partenaires et à une réalisation médiocre.

D'où la troisième approche issue d'une étude des coûts de revient :
- une fonction de gestion des allocations,
- une fonction de centre de ressources, d'information et d'animation,
- une fonction d'accueil physique et téléphonique,
- une fonction de gestion pluridisciplinaire des projets des personnes handicapées et d'organisation des réseaux d'intervention.

4- Le projet : un montage financier

Quelques précisions et règles de bon sens méritent d'être mentionnées concernant les dépenses d'investissement (le projet proprement dit) puis celles de fonctionnement (l'après projet).

L'investissement

La **part d'autofinancement** contribue à crédibiliser le projet auprès des financeurs. Elle désigne la part de l'investissement financée directement par le maître d'ouvrage avant emprunts ou avant abondements par d'autres financeurs.

Le **tour de table** est un terme couramment utilisé pour constituer un actionnariat ou associer différentes banques à un montage financier.

Dans le domaine territorial, il s'agit bien de combiner différents financements.

Il faut repérer au départ le financeur leader :
- très intéressé par le projet qui rentre dans sa stratégie propre,
- capable de se décider sans attendre le positionnement d'autres acteurs,
- susceptible d'influencer favorablement les autres financeurs potentiels.

Les actions d'une société ne se distinguent pas les unes des autres en fonction du porteur.

Par contre chacune des subventions obtenues peut financer une partie identifiée du projet.

C'est l'analyse des risques qui doit guider le découpage financier ou secondaire du projet.

La non obtention de tels financements identifiés comme incertain ne doit pas remettre en cause le cœur du projet.

Cette analyse suppose un dialogue avec les financeurs, la compréhension de leurs objectifs, contraintes et modes de décision.

Les gestionnaires n'échappent pas à la règle : ils apprécient de pouvoir se représenter la réalité qui va concrétiser le financement accordé.

Un peu comme une gestion de trésorerie, il faut se préoccuper de la libération des fonds, anticiper les entrées et les sorties financières tout au long du projet ; il faut vérifier que l'argent sera disponible au moment de chaque dépense d'investissement.

A défaut, il faut calculer le relais financier que devra assurer la collectivité territoriale maître d'ouvrage : quel montant devra être avancé, pendant combien de temps ?

La simulation des entrées / sorties financières se traduira par un planning administratif : demande d'acompte, pièces justificatives, bons de commande, etc. que le développeur doit souvent organiser pour tous les projets qu'il pilote.

Il doit étudier et préparer dès le départ la possibilité de renégocier les investissements :
- en précisant et si possible en quantifiant les engagements en contrepartie du financement prévu,
- en repérant les possibilités de financements complémentaires (en provenance du même financeur) ou supplémentaires (autres financeurs, sponsoring par exemple), mobilisables en cours de route,

- en organisant une bonne traçabilité des engagements de dépenses communiqués clairement aux financeurs.

Au passage, les possibilités de report du budget non dépensé d'une année sur l'autre peuvent être vérifiées.

Le fonctionnement

Les recettes propres recouvrent ce que payent les utilisateurs dans une période de fonctionnement donnée.

Le point mort est le volume d'activités tel que le chiffre d'affaires couvre les charges fixes et variables. Au-delà de ce volume d'activités, en principe, l'exploitation devient bénéficiaire.

L'expression « petit équilibre », désigne le cas de figure dans lequel les recettes d'exploitation vont couvrir les charges sauf le remboursement des emprunts ou le coût de l'investissement. C'est une façon de dire que celui-ci ne sera jamais rentabilisé par les prestations.

Le petit équilibre peut cependant rester un objectif lorsqu'on ne pourra pas recourir à des subventions d'exploitation (certaines exploitations sont structurellement déficitaires : piscine, opéra…)

Par opposition « grand équilibre » signale des recettes d'exploitation capables de couvrir le remboursement de l'investissement et plus.

Quelques mécanismes pour le montage financier

Les mécanismes ci-dessous sont indiqués à titre d'information

L'abondement automatique

Exemple : *pour 1 € provenant de l'État, 1 € provient de la Région (CPER)*

La vente au futur exploitant

Une parcelle viabilisée (voirie, fluides, énergie, assainissement) prend de la valeur. La SEM d'aménagement vend des m² viabilisés avec une plus-value qui contribuera à financer d'autres investissements.

La souscription

Les futurs utilisateurs s'engagent et payent à l'avance une prestation ou un produit issu du projet ; ce qui peut servir de garantie pour l'investissement ou donner lieu à une avance sur recettes (ex : souscription de n exemplaires d'un ouvrage à publier).

La valorisation des apports

Apport de clientèle, apport intellectuel, apport de notoriété, appui de savoir-faire, etc. sont évalués et valorisés au même titre que des apports en liquidités.

Le leasing

L'utilisateur n'est pas propriétaire. Il finance l'investissement au prorata de la durée de mise à disposition du bien.

La location-vente

L'utilisateur rachète le bien au bout d'un certain temps d'utilisation (et de location). Ce bien est amorti et moins coûteux qu'acheté neuf.

La prise de participation

Le montage distingue les financements sous forme de subventions et les financements sous forme de prises de participation. Dans ce dernier cas, les financeurs sont intéressés à la rentabilité économique de l'investissement. Ils sont encouragés à devenir utilisateurs ou prescripteurs, intéressés à la commercialisation.

Les rôles

Nous insisterons ici sur le rôle du chef de projet et des contributeurs associés dans le cadre de l'équipe projet.

1- Le rôle central du chef de projet

Il est celui qui incarne le projet, qui en donne un premier signe tangible.

Il a une vocation d'assemblage des forces y compris contradictoires, en vue d'élever l'édifice qu'est le projet.

Il est dans une position singulière qui peut se traduire par un sentiment de solitude et qui appelle des compétences spécifiques :
- techniques, ex : élaborer un diagramme des tâches à réaliser,
- managériales, ex : animer une réunion inter métiers,
- comportementales ou personnelles, ex : absorber les pressions extérieures.

L'éventail des compétences requises aurait tendance à faire du porteur de projet un "mouton à cinq pattes". Or sa puissance d'action se fonde sur deux capacités centrales qui s'étayent l'une l'autre :
- sa capacité d'engagement,
- sa capacité à reconnaître ce qu'il ne sait pas faire et à s'appuyer sur autrui.

Les développeurs ont en général le talent d'apprendre rapidement au contact d'autrui, d'aller chercher l'information utile, de se confronter régulièrement à des domaines qu'ils ne connaissent pas. Les meilleurs connaissent leurs limites et reconnaissent sur tel ou tel domaine les personnes plus compétentes qu'eux. Ils semblent perdre en autonomie mais en fait, ils bénéficient en retour d'un véritable réseau d'appui au projet.

L'autorité du porteur de projet est au centre de son rôle. Cette autorité peut se travailler à partir de l'aptitude à passer rapidement d'un cadre de référence à un autre : changement d'échelle, changement de registre, changement de champ culturel etc. C'est cette souplesse d'esprit qui va permettre au chef de projet de positionner sa valeur ajoutée sur des terrains peu investis par les autres acteurs et de remplir une fonction unique dans le système du projet.

2- La fonction de chef de projet

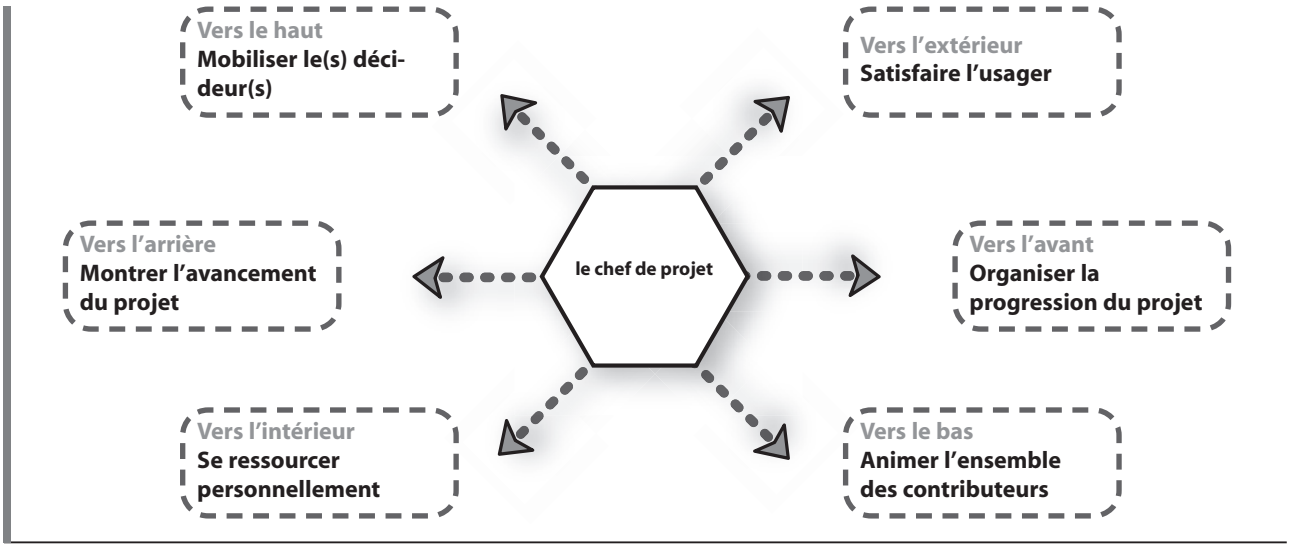
Le chef de projet est chargé de conduire le projet « à bonne fin », c'est l'expression consacrée, dans le respect d'un budget, d'un délai et de critères de qualité. Il rend compte à un responsable hiérarchique et/ou au représentant de la maîtrise d'ouvrage.

Les responsabilités du chef de projet portent sur l'aboutissement du projet, l'animation de l'équipe projet, la satisfaction des utilisateurs finaux, l'intégration du projet dans l'activité pérenne des institutions ou du territoire.

Les activités typiques du rôle du chef de projet sont les suivantes :
- préparer le (ou les) cahier(s) des charges détaillé(s),
- constituer une équipe projet en proportion des besoins et des risques du projet,
- animer l'équipe et répartir le travail,
- définir les phases du projet et les jalons de passage d'une phase à une autre,
- rapprocher la stratégie venant d'en haut et les réalités du terrain,
- gérer le budget spécifique du projet, investissement financier et temps homme,
- communiquer sur le projet,
- rendre compte à l'instance stratégique de l'avancement du projet et proposer (préparer) les décisions à prendre.

Le schéma ci-dessous présente les facettes de son rôle de vigie et d'assembleur. Le développeur ayant un projet à charge ne doit négliger aucune de ces facettes.

Avec l'aide de ce schéma, il peut se questionner régulièrement et vérifier qu'il n'est pas en train de négliger un aspect de son champ de responsabilité.



3- Le rôle de l'équipe projet

L'équipe projet au sens strict est constituée par des personnes qui vont véritablement **coproduire** lors des jalons du projet, explorer des interfaces, gérer des désaccords, dépasser des incompatibilités, innover ensemble pour le projet.

Cette coproduction garantit la vision globale, la qualité du projet et sa valeur ajoutée au-delà de la juxtaposition des contributions spécialisées.

Par exemple, le trajet d'un nouveau mode de transport en site propre va conjuguer, voire "transcender" les points de vue inspirés par les questions de déplacements, d'habitat, de développement économique, de développement social, d'environnement, de services au public, de finances etc.

Il faut retenir que :

• sauf exception, l'équipe projet est la même pendant toute la durée du projet,

• le porteur de projet est amené à associer les compétences de certaines personnes selon d'autres modalités que l'implication dans l'équipe projet au sens strict. Ces autres personnes pourront être consultées ponctuellement comme experts, mobilisées comme fournisseurs, participer à une simulation…

• les membres de l'équipe projet se répartissent des tâches liées au contenu du projet, étude, animation par exemple, et d'autres liées à la conduite du projet, suivi de l'avancement, comptes rendus de réunions d'équipe, communication sur le projet…

• les membres de l'équipe ont pour mission de s'intéresser au projet global au-delà de leur seul domaine de compétence ou d'expertise. Chacun a la responsabilité d'estimer et de suivre les moyens

qu'il consacre personnellement au projet (temps, achats…), de respecter le planning convenu avec le porteur de projet. Il est aussi invité à anticiper et à signaler les risques de dérive.

• dans le cadre du projet, le membre de l'équipe se soumet à l'autorité (souvent non hiérarchique) du porteur de projet **au nom du projet**. C'est l'intérêt du projet qui doit fédérer les membres de l'équipe et permettre de dépasser les rivalités, les incompréhensions, les obstacles.

• le porteur de projet choisit les compétences qui doivent lui permettre soit de pallier les risques identifiés, soit de saisir des opportunités à l'occasion du projet (ex : une opportunité de capitalisation d'informations sur l'environnement va conduire à associer le responsable de l'observatoire en train de constituer une base de données sur le sujet…)

• le porteur de projet a avantage à varier les profils, les tempéraments et donc les regards et les talents associés dans l'équipe projet : capacité critique, enthousiasme, sens du contact, etc.

Ce n'est pas parce qu'une équipe projet est constituée que le déroulement doit être focalisé sur les réunions.

Les réunions ne sont pas un but en soi. L'équipe projet sera mobilisée avec profit par le développeur chef de projet pour répondre aux besoins suivants :
- partager le contexte stratégique et les orientations de communication,
- élaborer le diagnostic,
- conduire une revue globale de projet,
- produire des idées (brainstorming) pour anticiper des difficultés, sortir d'une impasse, innover,
- évaluer le travail à faire en vue d'une répartition concertée et fiable,
- préparer une prochaine réunion avec le comité de pilotage,
- réguler la participation, les sentiments éventuels d'inquiétude, l'impression que le projet n'avance pas… mais aussi l'optimisme laxiste ou l'activisme.

De manière générale, quelle que soit la taille du projet, et même s'il n'a pas d'équipe, le chef de projet a intérêt à se donner des temps seul mais aussi avec un, deux ou trois interlocuteurs de confiance pour prendre du recul. Il peut en faire un temps de haute valeur ajoutée.

4- Les sources de légitimité du chef de projet et l'animation de l'équipe

Dans le cas de projets très transversaux, le chef de projet est amené à faire travailler ensemble des experts ou des chargés d'études ayant des spécialités et des compétences différentes. Il doit amener ses coéquipiers à travailler ensemble, à élargir leurs champs d'intérêt, à dépasser leurs façons de faire habituelles, à investir un champ de responsabilité partagée sans avoir vis-à-vis d'eux de responsabilité hiérarchique.
Sur quoi peut-il s'appuyer ? Quelle est sa légitimité dans ce cas-là ?

• La **compétence technique** du chef de projet lui acquiert la reconnaissance de sa direction, de ses pairs ou des plus jeunes équipiers. Néanmoins sur des projets très pluridisciplinaires ou dont les enjeux sont d'une autre nature que technique, cette compétence d'expert peut se retourner contre le chef de projet qui ne révèle pas d'autres aptitudes que dans les domaines du management, de la communication, de la stratégie, de la négociation etc.

• La production de la **vision globale**, du sens est un facteur puissant de légitimité.

Il s'agit pour le chef de projet de réunir les éléments en général incomplets et disparates en ce qui concerne la commande (informations communiquées), le projet (ses tenants et aboutissants, l'historique, les acteurs, leurs sensibilités et leurs attentes) ou les ressources internes.

Avec les éléments qu'il aura recueillis (sans être forcément exhaustif) il peut élaborer la vision d'ensemble à partir de laquelle chacun peut se faire une idée de ce qu'il va pouvoir apporter et en retirer.

• La légitimité se construit également avec **l'anticipation** et le **courage**.

Continuer à fonctionner dans son univers habituel est une solution de facilité. Chacun cherche naturellement à rester dans son domaine de spécialité et de maîtrise plutôt que de se voir contraint à gérer la complexité et l'incertitude qui va avec.
La fonction transversalité demande de plus tenir compte de l'autre, de « revoir sa copie », de travailler sur d'autres idées que les siennes, de s'inscrire dans un rythme qui ne serait pas choisi spontanément.

Le chef de projet doit retourner la situation en repérant à l'avance les zones de trop grand inconfort et en les traitant chaque fois qu'elles se présentent avec l'équipe ou d'autres acteurs.

Un membre de l'équipe a un comportement distant, certaines contributions se recoupent et font double emploi, l'équipe voudrait discuter, le planning est imposé par les élus : ce sont autant de situations que le chef de projet doit sérieusement traiter.
Plus elles sont difficiles et sensibles à traiter, plus le chef de projet gagnera du crédit du fait qu'il s'y consacre et se donne les moyens de résoudre les problèmes au nom du projet et pour le confort et l'efficacité de l'équipe.

• La légitimité se fonde aussi sur la **constance** et **l'approfondissement**, particulièrement nécessités par le caractère transversal du projet.

Les enjeux de la transversalité se situent soit aux interfaces entre les disciplines, soit dans la qualité de l'innovation globale du projet

Une méthode de travail et d'animation peut consister à utiliser une matrice et à inscrire pour chaque croisement les questions soulevées et les risques possibles.

	Domaine 1	Domaine 2	Domaine 3
Domaine 1			
Domaine 2			
Domaine 3			

Illustration :

Le dispositif VELO'V de vélos de location
Au croisement du réseau des stations et de la flotte de vélos (2000) se pose la question du nombre de points d'attache à prévoir dans chaque station. Le réseau des stations a aussi une influence sur l'organisation de la maintenance de l'ensemble des vélos de la flotte.

VELOV'	Réseau des stations	Flotte des vélos	Tarification
Réseau des stations	⋮	Organisation de la maintenance	Durée d'utilisation Gratuité
Flotte des vélos ⋯►	Répartition par station		
Tarification		Responsabilisation des usagers	

Dans le cas d'un projet important en volume et touchant à de nombreux domaines (au-delà de 5 ou 6) le chef de projet peut découper le projet en sous projets selon des thématiques transversales aux disciplines habituelles des coéquipiers. Chaque membre de l'équipe se voit chargé d'animer ou d'étudier une thématique qui dépasse son champ habituel d'investigation. Il doit s'intéresser aux domaines de ses collègues et réciproquement.

Les angles d'attaque transversaux renouvellent les points de vue, décapent les habitudes de pensée

et mettent l'accent sur les interfaces entre domaines jusque là peu explorées.

Le découpage « transversal » du projet devient un outil de décloisonnement et de progrès puissant ; sa mise au point est une étape de travail participatif à part entière.

Une autre approche consiste à dégager des **principes directeurs** que l'on devra trouver et déployer dans tous les aspects du projet.

Un exemple aisé à comprendre est celui de la charte graphique qui doit être appliquée à tous les documents produits dans le cadre du projet.

Le principe directeur peut porter sur le contenu, par exemple inclure une réflexion environnementale dans les volets tourisme, patrimoine bâti ou solidarité sociale ; ou encore sur la démarche, par exemple avec l'invitation systématique d'un universitaire dans toutes les commissions de travail.

La transversalité, la complexité ou la nouveauté du projet peuvent aussi appeler de la part du chef de projet quelques gestes d'accompagnement du changement en direction de l'équipe projet.

Le point de départ peut être l'organisation de la découverte mutuelle dans un contexte inhabituel allant du lieu de réunion original jusqu'au voyage d'étude.

La démarche se poursuit avec l'investissement du chef de projet sur des outils de travail en commun ou de conduite de réunion auxquels il va former les membres de l'équipe.

• La **synthèse**, enfin, permet au chef de projet d'amener régulièrement à l'équipe des éclairages sur les priorités, les perspectives ouvertes, « le sens de l'histoire » et la position commune pertinente.

Rechercher ces éclairages ne donnera peut-être pas immédiatement les résultats et l'effet d'entraînement attendus ; c'est une forme d'entraînement auquel le chef de projet doit s'astreindre, éventuellement avec l'aide d'une personne ressource.

Quelques conseils pratiques pour faciliter ou déclencher la prise de recul :
- autoriser et prendre en compte son intuition, sa subjectivité,
- confronter sa perception aux faits réels et observables,
- aborder les aspects sensibles voire tabous (au moins pour soi-même),
- prendre le risque d'affirmer un point de vue, dans une attitude d'écoute sincère.

5- Les instances de décision

Rappelons d'abord les instances de décision d'un **projet simple**.

Par convention, nous n'utilisons pas le terme de pilote pour le chef de projet, nous le réservons au décideur, à la direction stratégique.

Considérons le pilotage stratégique. Il a un rôle de prise de recul et de prise de décision sur les points suivants :
- le lien avec la stratégie et les projets connexes,
- l'arbitrage dans l'allocation des moyens,
- le recours dans la relation au commanditaire,
- les décisions majeures, le passage d'une phase à la suivante.

L'instance de pilotage fait aussi le lien avec la direction (ou un comité de direction), c'est-à-dire avec les questions liées à la structure pérenne : négociation des budgets, programme de travail annuel ou pluriannuel, procédures de référence, gestion des compétences, gestion des relations extérieures, fonctions supports, etc.

La même logique qui demande de croiser les compétences au sein de l'équipe projet veut que l'instance de pilotage stratégique réunisse diverses compétences ou sensibilités.

Le comité technique a souvent un rôle proche de celui de l'équipe projet. Il réunit des contributeurs variés, ceux-ci partagent une vision globale du projet, débattent de solutions.

La composition du comité technique est plus large que celle de l'équipe projet. Il joue un rôle intermédiaire entre le chef de projet, son équipe et le comité de pilotage.

Dans le cas d'un **projet territorial**, les instances de décision ont la particularité d'impliquer des acteurs externes à l'organisation ou à l'institution d'appartenance du développeur.

Le système de décision devient rapidement complexe car il faut gérer :
- la préparation de la décision dans l'organisation ayant mission de développement (service de la collectivité territoriale, agence de développement…),
- les étapes intermédiaires de consultation et/ou négociation (cabinets d'élus, jeux d'alliances…), étapes cruciales dans la formulation et la « recevabilité » des propositions de décisions,
- la validation en comité de pilotage (souvent précédée de l'examen en comité technique), le comité de pilotage rassemblant généralement des élus et les principaux partenaires financeurs avec éventuellement des services de l'État,
- la délibération des élus ou assemblées d'élus concernés.

L'aide à la décision est une activité capitale du développeur, exigeante. Parfois les élus revendiquent le fait que leur rôle d'élu et de décideur échappe à toute méthode, au grand dam de certains développeurs.

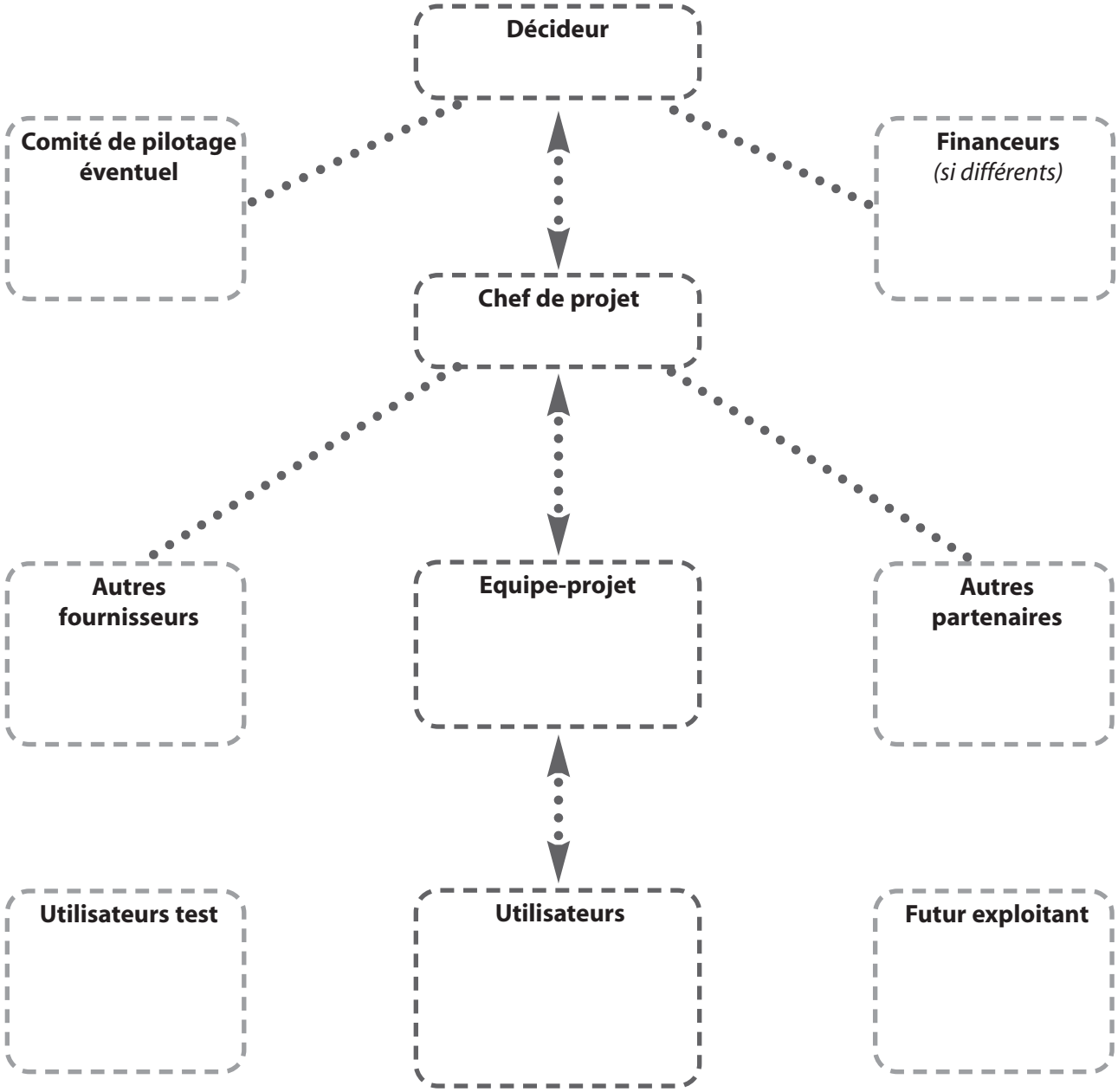
La méthode au service de la décision, pas plus. C'est un long apprentissage mutuel dans la relation élu - développeur.

6- La carte des acteurs du projet

Dessiner la carte des acteurs et contributeurs du projet aide à clarifier les rôles attendus des uns et des autres et à préciser les innombrables cas de figure que recouvre le terme de partenaires. C'est un outil qui sert à donner une vision globale du projet.

Le schéma ci-après est une configuration parmi d'autres que vous avez à mettre au point, à composer pour vos projet. Elle a l'intérêt de mettre en évidence la « colonne vertébrale » du projet.

Mentionner le nom des organismes concernés et si possible le nom des personnes qui les représentent.



Le déroulement du projet

Ce chapitre mentionne les facteurs de réussite du projet et de maîtrise sur son déroulement, l'ouverture et la clôture, le planning, les résultats intermédiaires, la démultiplication de l'action.

1- Ouvrir puis fermer

Les porteurs de projet ont parfois du mal à gérer le basculement depuis la phase d'ouverture de la problématique vers la phase de choix et d'arrêt des hypothèses de travail.

Une difficulté analogue peut résider dans la décision à prendre de clôturer le projet. Le fait que certains projets ne se terminent jamais dilue les forces ; l'organisation mise en place est mal adaptée pour animer ou gérer un dispositif de façon pérenne.

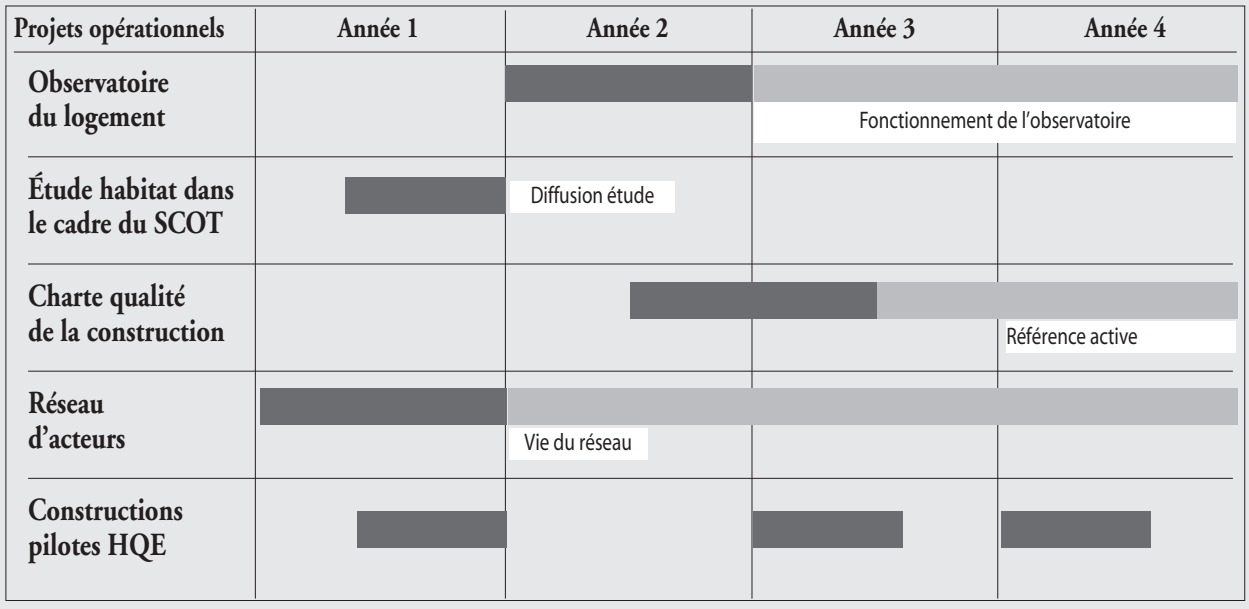
Le lancement du projet peut être tout aussi flou si la décision n'est pas clairement prise et affichée. Certains agiront comme si la décision est réellement prise, d'autres estimeront que le projet n'a pas démarré et réserveront leur concours.

Les conséquences possibles sont la confusion, la non maîtrise des dépenses, la perte de crédibilité, la démotivation.

Il y a bien des chances qu'un projet qui ne se referme jamais soit en fait un axe stratégique, une ligne de programme ou une mesure générique devant se concrétiser au travers de différents projets opérationnels. C'est chacun de ces projets opérationnels qui est clôturé au moment où il se transforme en activité pérenne.

Illustration

Axe du projet de pays : Organiser l'offre dans l'habitat



Organiser l'offre de l'habitat est bien ici un axe de développement. Chacun des projets se déroule entre un début et une fin (barre grise) puis débouche sur du fonctionnement pérenne (barre jaune). La fin est plus ou moins facile à identifier. Quand pouvons-nous considérer que le réseau d'acteurs est en place, relié, actif ? Devons-nous passer la main pour son animation dans la durée ?

L'élaboration du schéma ci-dessus matérialise des questions tactiques de gestion inter projets. Choisissons-nous de susciter le réseau des acteurs à partir des conclusions de l'étude habitat ? Ou mobilisons-nous les acteurs dès le départ pour mener à bien l'étude avec eux ? C'est la situation concrète du territoire et des acteurs qui dictera la réponse.

2- Faire du planning un levier

Un planning qui ne fait que constater les avances ou les retards n'offre guère d'intérêt.

Ce qui va garantir l'opérationnalité de la planification, ce n'est pas tant la qualité des données que l'utilisation de ces données dans une démarche d'approfondissement, de simulation et de négociation.

Peu importe que les premières données soient grossières si le porteur de projet s'inscrit dans un processus d'anticipation et d'aller retour avec les intéressés.

Il s'agit donc pour lui, dans une démarche "proactive", de lire et de relire régulièrement son planning en se questionnant :

- Que va-t-il se passer ?
- Que reste-t-il à faire ?
- Qu'ai-je oublié ?
- Les conditions ont-elles changé ?
- Le planning est-il cohérent avec les orientations que nous venons de prendre ?
- Le planning intègre-t-il les délais de prise de décision administratifs et politiques, les délais de préparation et d'organisation de réunions avec les partenaires extérieurs ?

La maille du planning doit être choisie en fonction de la pertinence des questions ci-dessus. Cette maille peut donc varier selon les étapes, et selon l'avancement du projet.

La définition et la gestion du planning est un exercice éthique, qui doit dépasser la facilité, l'évidence, voire l'autojustification ; il doit également éviter l'écueil de la rigidité et du pouvoir léonin.

Les bénéfices d'un planning proactif sont nombreux : répartition des tâches meilleure et plus claire pour tout le monde, diminution des risques liés à l'improvisation, espace de créativité, marge de négociation, suppression de goulots d'étranglement, valorisation du professionnalisme.

L'intention

Réaliser un planning de tâches, comptabiliser les coûts et les délais, est la partie visible de la gestion de projet.

Les développeurs s'arrêtant à cet aspect visible des choses peuvent être rapidement découragés et renvoyer l'ordonnancement et la planification à un exercice de style, à un effet de mode ou à un moyen de contrôle peu praticable et peu désirable.

Or, en fait de contrôle, la question pour le chef de projet est de faire que le projet soit moins ballotté par les événements (internes ou externes), qu'il soit le résultat d'une réelle coproduction qui aura fait évoluer la vision des différents contributeurs.

Il ne s'agit pas de nier ou d'éliminer les aléas de calendrier, de décision ou provenant du jeu des acteurs ; il s'agit de rendre la dépendance plus constructive.

Le chef de projet doit donc être animé du désir sincère d'influencer le jeu, dans l'intérêt du projet à mener.

Être conséquent

La décomposition du projet en tâches, première étape de l'ordonnancement vient après le cadrage en amont, indiquant : les fondements stratégiques du projet, les objectifs précisant de manière aussi opérationnelle que possible : "que tel acteur recevra telle prestation ou tel service… à telle date", une vision globale du projet communicante.

Sinon le planning risque de masquer les ambiguïtés et de donner l'illusion de la clarté et de la vision partagée.

La décomposition du projet en tâches, engagée par le chef de projet avec d'autres personnes, même sur des bases floues et incertaines est toujours utile. Elle peut faire émerger les questions de fond qui restent à traiter avant d'aller plus loin ou dégager des pistes qui serviront dans le dialogue avec le maître d'ouvrage. Ex : quelle place avons-nous exactement dans l'animation de la concertation ?

Envisager différentes solutions

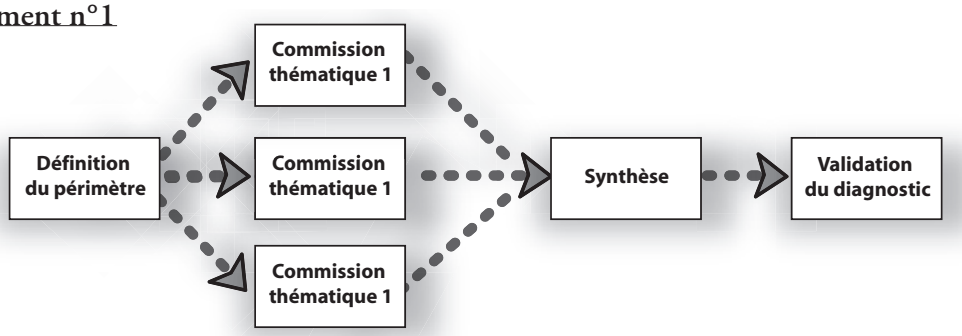
Dans certains cas, l'ordonnancement des tâches ne semble pas se justifier, pour une étude ou un projet dont le déroulement soit s'impose à tous, (on est dans le champ du connu), soit au contraire ne peut suivre les schémas habituels, (on est dans l'inconnu, traduisez dans le flou total)

1er cas de figure

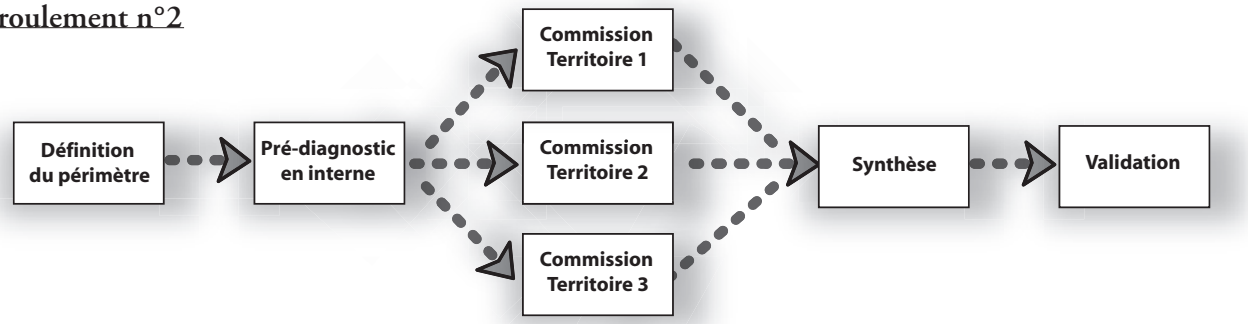
Le déroulement s'impose. Mais est-ce pour autant le seul possible ?
Les avantages du déroulement de référence sont-ils explicites et réellement justifiés ?

Prenons l'exemple d'un diagnostic de territoire à réaliser :

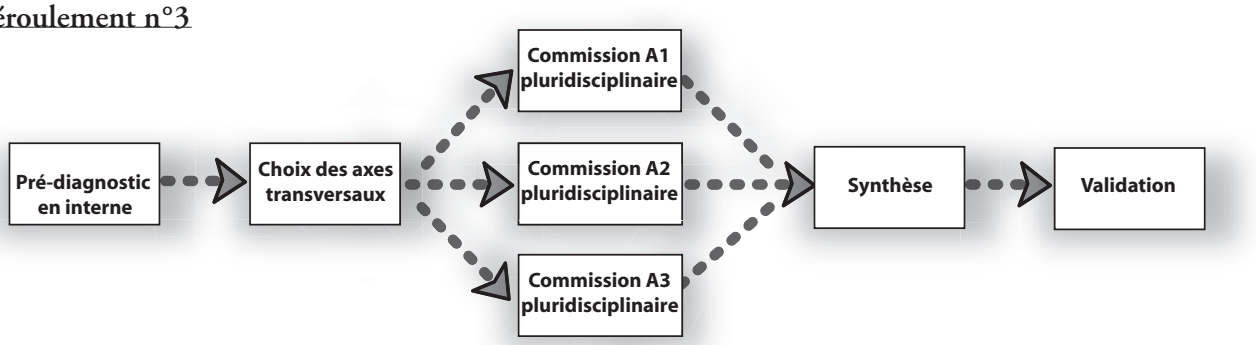
Déroulement n°1



Déroulement n°2



Déroulement n°3



Ces trois schémas mettent en évidence :

- la question de la **transversalité** des problématiques et de sa construction,
- la question de l'**animation**, de ses modalités et techniques, avec leurs conséquences sur le temps imparti au projet,
- la question de la **position** du chef de projet (de son organisation d'appartenance) et de la manière pour lui d'être force de proposition ou moyen de sensibilisation.

2ème cas de figure

La situation n'offre aucune visibilité. Elle est nouvelle et semble dépendre majoritairement du comportement et des décisions des acteurs institutionnels.

Or, un déroulement (ou un planning) qui ne rend compte de la succession des opérations, des avances ou retards qu'au dernier moment, quand toutes les données sont connues, n'offre guère d'intérêt.

Il faut donc bien essayer d'en établir un, avec éventuellement plusieurs versions comme dans l'exemple ci-dessus.

En l'absence de données assurées sur lesquelles s'appuyer, le planning devient un outil majeur de simulation, de communication et de négociation.

Reprenons l'exemple ci-dessus en supposant que les trois déroulements soient complétés d'une estimation du délai global.

Le déroulement n°1 serait plus court que les deux autres (9 mois au lieu d'une année).

Le déroulement n°2 serait bien accepté par les élus.

Le déroulement n°3 serait le plus nouveau, le plus risqué mais le plus enrichissant pour le territoire, les acteurs et l'organisation porteuse du projet.

Dans les différents cas de figure, nous pouvons envisager un nombre équivalent de commissions et d'acteurs impliqués. C'est la fonction simulation du planning ou plus précisément de l'ordonnancement des tâches.

Les schémas sont faciles à communiquer. On voit rapidement sur quoi porte la différence. C'est la fonction communication du planning.

Le planning est aussi un outil de négociation, par exemple pour ne pas se laisser imputer des retards provenant, planning à l'appui, de reports décidés par le commanditaire lui-même.

Le principe de l'engagement progressif

La préparation du planning vise également à diminuer les risques des projets sensibles ou coûteux.
Les premières phases sont peu coûteuses et nous apprennent beaucoup. Elles portent sur l'analyse, la conception.

Les phases suivantes sont plus coûteuses ou lourdes de conséquences; elles sont préparées par les premières. Le risque en est diminué. Elles sont plus irréversibles que les premières.

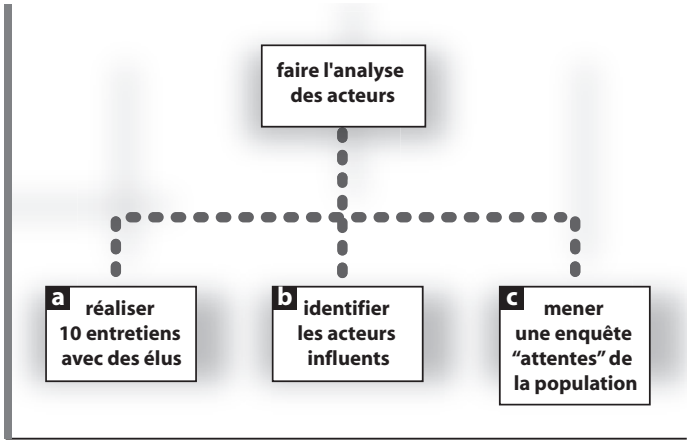
3- Démultiplier l'action

Formuler correctement les tâches à mener

La formulation de chaque tâche devrait pouvoir suggérer ce qui va être produit et le type de geste concret qui va être fait.

Ex : faire l'analyse des acteurs

S'agit-il de connaître le point de vue des 10 acteurs politiques majeurs sur les enjeux du territoire (entretiens individuels), d'identifier les acteurs influents de la société civile ou encore de réaliser une enquête sur les attentes de la population vis-à-vis de la collectivité territoriale ?
Avec une formulation de tâche plus opérationnelle, plus précise, il est beaucoup plus facile d'estimer le temps nécessaire et le sens de la tâche est préservé.
La décomposition (des activités) en tâches aboutit à un organigramme technique (exemple ci-dessous).
L'organigramme technique en tant que tel ne donne aucune indication temporelle. Imaginons que les trois approches citées plus haut soient retenues.


faire l'analyse des acteurs
a réaliser 10 entretiens avec des élus
b identifier les acteurs influents
c mener une enquête "attentes" de la population

Il doit s'agir d'une ingénierie des tâches plus que d'une ingénierie des idées. Par différence avec les idées ou les pensées, les tâches ont une dimension concrète, matérielle : des confrontations ont lieu, des documents sont imprimés, des conventions sont signées, etc.

Nous nous intéressons donc à une logique d'action et non pas à une logique de réflexion abstraite ou désincarnée. Le souci est d'inscrire la réflexion dans une réalité, de susciter des décisions ou du débat, c'est-à-dire de générer un changement observable.

Comment, telle est la question. Avec quels moyens ou quelles actions au-delà de la production intellectuelle ?

Chaque tâche élémentaire de l'organigramme technique doit pouvoir être caractérisée par un coût (temps passé + achats), un délai, des éléments techniques définissant son contenu, puis une personne ou une équipe chargée de réaliser la tâche.

Exemple :

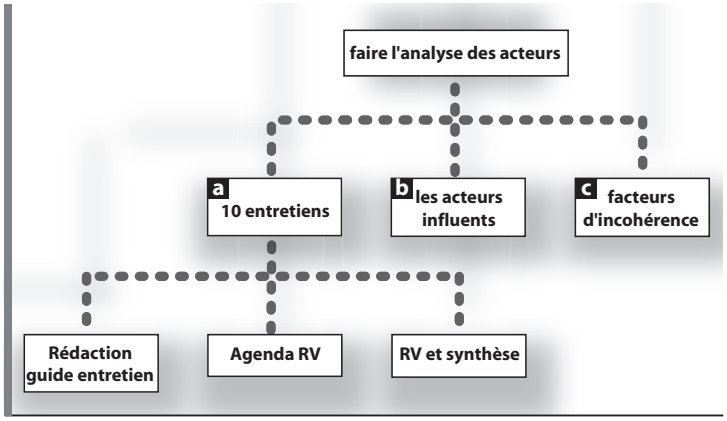
a réaliser 10 entretiens avec des élus

20 heures + frais de déplacement, d'ici 2 mois
Présidents et Vice Présidents, selon guide d'entretien réalisation : correspondants territoriaux

Niveaux de découpage

En fonction des besoins, le chef de projet et son équipe utilisent l'organigramme technique à différents niveaux de précision.

Le découpage en trois opérations a, b et c permet de partager la méthode avec les chargés d'études de l'équipe ou d'autres techniciens.



Le niveau plus détaillé de découpage fera apparaître, dans l'exemple ci-dessus, le travail qui sera demandé au secrétariat : frappe de documents ou prise de rendez-vous.

Expliciter les savoir-faire tacites

La décomposition en tâches consiste donc essentiellement à répondre à la question : Comment nous-y prenons-nous pour mener à bien ce projet ? Qu'allons-nous faire ?

Or, l'expertise thématique (le social, l'économie, l'environnement…) et l'expertise méthodologique (les diagnostics de territoire, les observatoires…) se caractérisent par des savoir-faire devenus implicites, inconscients, tacites, convenus. Bref, on ne les précise plus et on n'en éprouve pas le besoin.

Les manières de faire habituelles ne sont peut être pas non plus toujours adaptées au contexte.

Le travail sur le mode projet appelle aussi une compréhension mutuelle des contributions des uns et des autres, un rapprochement voire une imbrication des différentes expertises entre elles, un partage critique et innovant, sans compter la nécessité d'anticiper.

Il faut donc expliciter des tâches évidentes pour ceux qui en ont l'habitude mais pouvant rester opaques pour les collègues ou les partenaires.

Exemples de tâches faussement évidentes :
- *travailler en commissions,*
- *décrire un état des lieux,*
- *associer les élus,*
- *faire un diagnostic,*
- *etc.*

Reconnaître cette fausse évidence, c'est déjà s'ouvrir une nouvelle marge de manœuvre en considérant qu'il y a potentiellement plusieurs façons de s'y prendre.

Expliciter des activités nouvelles

Dans certains cas, les missions de l'organisation à laquelle appartient le chef de projet ont évolué. Des compétences nouvelles sont requises.

Elles ne sont pas rentrées dans les mœurs ou dans les représentations que les personnes se font du projet.

Si les tâches nouvelles ne sont pas explicitées et valorisées à l'amont du projet, le chef de projet risque de ne plus trouver l'espace et la disponibilité pour pouvoir mener ces tâches.

Le vocabulaire manque, la demande du commanditaire n'est pas explicite à ce sujet, leur valeur ajoutée n'est pas reconnue de prime abord, autant de raisons pour faire un effort spécial d'explicitation.

Exemples :
- *rédiger la synthèse pédagogique d'une étude économique,*
- *organiser un benchmarking méthodique avant de créer l'observatoire,*

- *animer un retour d'expérience à la fin du projet avec l'ensemble des partenaires,*
- …

4- Prévoir des résultats intermédiaires appréciables

Les projets territoriaux liés à des gros équipements (infrastructures), à des concertations complexes (schémas de cohérence territoriaux) ou à des changements culturels (innovation et technologie) se mesurent sur une échelle pluriannuelle voire décennale.

La mobilisation régulière des acteurs devient un défi, la perte de mobilisation peut engendrer des coûts directs ou indirects, visibles ou invisibles importants.

Les résultats intermédiaires viendront à point nommé pour marquer l'avancement de la démarche collective et entretenir la motivation.

Le développeur est donc confronté à la définition d'objectifs intermédiaires concrets sans attendre deux ou trois ans, parfois plus, de démarche projet. Ces objectifs sont indispensables pour le développeur consciencieux qui veut apprécier l'efficacité de son investissement technique et celui de la collectivité ou de l'institution à laquelle il appartient.

Ces objectifs intermédiaires sont les plus importants là où ils sont au premier abord les plus difficiles à définir. Quelques pistes pratiques sont suggérées par la valorisation des productions collectives intermédiaires.

Ce peut être :
- des méthodes de travail à mettre au point,
- un atlas, une matérialisation des éléments de diagnostic, une base de données,
- une capitalisation d'expériences ou de bonnes pratiques,
- des maquettes, des simulations,
- la mise en réseau d'acteurs ou de compétences
- un portfolio décrivant la situation de départ, gardant des traces patrimoniales,
- un événement, des actions de décloisonnement,
- des projets expérimentaux plus modestes,
- la résolution de problèmes localisés,
- …

Nous invitons les développeurs à identifier et spécifier à l'avance les « cailloux blancs » qui vont marquer le chemin collectif, éviteront la dispersion, assureront la démarche à long terme, favoriseront un apprentissage collectif.

Plus généralement, le responsable du projet a le privilège de pouvoir regarder en arrière depuis l'origine du projet et de pouvoir se projeter à la fin. Ces allers-retours rappellent à la conscience la progression effectuée depuis le démarrage du projet.

Il n'en est pas forcément autant pour les partenaires du projet. Or, apprécier l'avancement de l'opération à laquelle on contribue est très motivant. C'est une justification des efforts fournis.

Illustration

Un concours de circonstances amène le responsable du dossier QS à s'attarder après la réunion. Il accepte de discuter autour d'un verre avec quelques personnes de la Chambre de commerce dont il connaît les dadas habituels.
Le dossier QS est hyper stratégique. Le territoire est candidat, avec sept autres concurrents, à l'implantation du siège mondial et au maintien de l'établissement de production actuel (600 emplois).
Notre chef de projet découvre que l'un de ses compagnons d'apéro connaît l'histoire de l'implantation d'origine de l'entreprise QS. Cette histoire est connue dans ses grandes lignes, elle fait partie des lieux communs que l'on peut raconter aux visiteurs de la zone

d'activité. Or, le témoignage est direct cette fois-ci. Notre ami développeur découvre que l'entreprise faisait un pari industriel et social très important à l'époque. Il peut reconstituer au travers de quelques épisodes comment le territoire grâce à ses qualités intrinsèques a pu autrefois constituer un réel facteur de réussite pour l'entreprise.
« J'ai trouvé le ton de mon dossier ; je vais montrer à QS le chemin parcouru ici grâce à l'état d'esprit de la main d'œuvre, au caractère paysager du site et rappeler comment les élus ont permis la mise à niveau de l'accessibilité routière. »

Nous ne devons pas avoir peur de revenir sur ce qui a été fait. Nous pouvons avoir le sentiment de revenir en arrière ou de perdre du temps par rapport à l'avenir qui tape à la porte mais ce ne sera pas la perception de nos interlocuteurs. Veillons seulement à ne pas construire la réunion que sur cette rétro vision.

Pour la réussite du projet, la logique pédagogique intervient autant que le contenu du projet ou le processus de décision.

Question d'éthique personnelle : La capacité d'influence et de discernement

Au début d'une aventure, d'un projet, d'une démarche, n'existent que quelques personnes motivées avec une idée pour l'avenir.

Il s'agit de rallier d'autres personnes pour décider, approfondir, convaincre ou réaliser, d'orienter une partie de leur motivation vers le projet.

Les attitudes décrites ci-dessous permettent d'amorcer la pompe et d'entretenir la flamme sur le plan de l'animation.

1- Créer une ambiance

Chaque projet est un événement, un espace qui s'ouvre, un nouveau territoire. Ceux d'entre nous qui avons pu participer à un projet européen ou à la préparation d'une manifestation associative le savent bien ; nous gardons au fil du temps qui passe le souvenir de l'ambiance autant que du contenu.

L'ambiance ne se crée pas toute seule. Il faudrait que l'on dise d'un développeur, « il met de l'ambiance » au meilleur sens de cette expression, c'est-à-dire selon son style, dans le respect des personnes. Qu'il œuvre de manière à entendre en fin de réunion cette phrase : « cela fait plaisir ; on a été efficace et en même temps on a passé un bon moment ensemble ».

Plutôt que collectionner des recettes toutes faites, posons-nous la question, observons autour de nous ce qui fait l'ambiance d'une rencontre, d'un groupe de personnes, d'une réunion. Avant la liste des invités, c'est l'invitation qu'il nous faut étudier, et comment cette invitation est renouvelée tout au long de la démarche. A quoi invitons-nous les participants lors de notre réunion ? Avec cette question et les réponses que nous lui donnons, l'essentiel est fait. A la pratique !

2- Produire un point de vue

Nous abordons maintenant un aspect qui n'est pas moins délicat puisqu'il s'agit pour le développeur, qui n'est pas décideur, de définir « ce qu'il en pense ».

Qu'est-ce qu'il pense au fond, de la situation, de ce moment du projet, dans le territoire et personnellement ?

Nous baignons encore pour quelques bonnes années voire décennies dans un climat où action et réflexion sont plutôt séparées. D'un côté ceux qui agissent, de l'autre ceux qui pensent.

Au fil des jours, des échéances, savons-nous garder pour chaque grand dossier suffisamment de recul et sommes-nous capables d'exprimer un jugement de la situation, étayé, synthétique et non pas sur les acteurs têtes d'affiche ? Dans les faits, ce que nous pensons au fond de la situation, dicte à un moment ou à un autre l'attitude que nous adoptons.

Illustration

L'Agence de développement sort le document récapitulatif des travaux des groupes de concertation sur l'économie du département. Il en ressort l'idée d'une douzaine de projets stratégiques qui pourraient être pilotés par différents maîtres d'ouvrage universitaires, consulaires, territoriaux, associatifs, etc. Le directeur met la dernière main au document qu'il commente ainsi : « les fiches présentant les chantiers sont inégales, c'est une partie qu'il faut creuser. »
Eh bien, creusons. C'est ici précisément que commence l'élaboration de son point de vue… au fond. Voici la formulation de quelques étapes de sa pensée, dans le désordre.

- je vais envoyer le document aux participants qui se sont montrés particulièrement dynamiques,
- il faut d'abord faire valider par le Président la liste des projets,

- je crains que ces fiches ne soient guère présentables aux pilotes pressentis,
- les projets sont variés et pertinents, c'est une bonne chose,
- nous devions en parler à des maîtres d'ouvrage possibles, nous n'avons pas eu le temps dans la phase précédente,
- il s'agit d'engager avec quelques acteurs un travail collectif de définition des projets.

Laquelle exprime le mieux un point de vue conséquent ? Que ferions-nous à sa place ?

Risquer son point de vue consiste donc à prendre le risque d'approfondir sa pensée jusqu'à définir l'attitude à adopter. Le risque réside dans la possibilité de rencontrer des aspects de la situation qui ne nous plaisent pas ; le boulot n'est pas terminé, ce qui a été fait est insuffisant, sur ce dossier nous sommes impuissants, nous n'avons pas le leadership ou au contraire ayant de fait le leadership nous devons y aller…

C'est dit. Tirons-en les conséquences et affirmons notre point de vue. Désormais il repose sur une analyse, il est respecté et influent, nous emportons l'adhésion naturellement, le risque est réduit au minimum grâce à notre compréhension approfondie de la situation.

Exerçons-nous donc à avoir un point de vue et à le partager.

3- Prendre de la hauteur

Prendre du recul, prendre de la hauteur, approfondir, il s'agit de faire varier la distance, d'exercer un discernement. Que devons-nous discerner ?

Le développeur discerne dans ce qui le préoccupe : ce qu'il ne peut pas changer, la réalité qu'il peut influencer, ce sur quoi il peut agir directement.

Il débusque les croyances, les fausses évidences, les représentations qui semblent fonder un consensus mais en fait masquent des dissensions ou figent une situation.

Il distingue les talents, les motivations et les attentes des partenaires. C'est un travail d'écoute, d'observation dans lequel il réserve son jugement, conscient de ses propres limites.

Nos jugements catégoriques et nos déceptions sont bien souvent entretenus par la difficulté que nous avons à nous intéresser à autrui.

Illustration

L'Observatoire de l'environnement chargé d'animer le réseau des centres de ressources vient de finaliser la stratégie à suivre dans les deux années qui viennent avant le renouvellement du contrat de plan État-Région. Un concours de circonstances dévoile qu'un point crucial de l'activité, la publication du Journal des ressources naturelles a été éludé alors qu'il pose problème à la plupart des acteurs. La Région qui le finance largement trouve son prix de revient élevé, elle a des doutes. L'équipe de l'Observatoire est focalisée sur cette production gratifiante, qui lui confère de la légitimité, bien que ce soit « la prise de tête » en permanence. Le directeur est partagé : le Journal a excellente réputation mais est-il lu ? N'y a-t-il pas d'autres publications plus légères à proposer aux adhérents ? Le conseil d'administration est partagé entre la production des données ou l'interprétation. L'ambiguïté est récurrente, la question n'a pas été abordée depuis la création de l'Observatoire il y a 6 ans. Les administrateurs se désinvestissent petit à petit. Au bout du compte, le Journal des ressources naturelles est intouchable !

Pour découvrir les talents et motivations de nos partenaires, nous avons à les inclure réellement dans la démarche, à leur reconnaître une ou des compétences a priori, à les regarder comme aimables. Moyennant quoi, nous commencerons à les trouver compétents et aimables. Faisons le test sur nous-même. « Dans les réunions auxquelles je participe, est-ce que je me sens intégré ? Mon point de vue a-t-il du poids ? Me renvoie-t-on les signes que je suis aimable ? »

Pour discerner, prendre de la hauteur, nous devons enrichir et élargir l'éventail de nos observations.

Présenter le projet aux financeurs : ce qu'il faut éviter de faire

L'usine à gaz

Le montage financier est tellement alambiqué que le financeur et plus tard le gestionnaire vont s'y perdre ou consommer beaucoup d'énergie à le comprendre et le gérer.

- Le projet lui-même est probablement trop compliqué et pas assez travaillé.

L'insuffisance de diagnostic

Le projet a l'apparence d'une bonne idée mais on n'en a pas vérifié les tenants et les aboutissants. Le manque de cohérence, les impasses vont transparaître et justifier un refus des financeurs. Ou plus tard le budget va s'avérer insuffisant ou les lignes budgétaires inadaptées.

- Constituer un diagnostic, même rapide en faisant le tour des aspects techniques, organisationnels, juridiques, financiers, politiques, sociaux, etc.

La gestion par les devis

Les financeurs demandent les devis. Néanmoins, le projet ne doit pas être conduit par une logique fournisseurs. Par définition un projet présente un certain degré d'innovation et les devis types ne sont pas forcément adaptés.

- Asseoir les devis sur des cahiers des charges suffisamment réfléchis.

Le budget à surface minimum

Pour ne pas effrayer les financeurs ou par facilité, nous pouvons avoir tendance à ne faire apparaître dans le budget que les lignes donnant lieu à des transactions financières spécifiques. Cela peut avoir l'effet indésirable de sous valoriser voire de dévaloriser le projet.

- Chiffrer les apports en nature et les dépenses de main d'œuvre.

L'effet catalogue

Certains projets ressemblent plus à une collection d'actions qu'à un projet cohérent.

Le budget se présente comme un ensemble de lignes budgétaires indépendantes entre elles, parmi lesquelles le financeur va se donner le choix sans percevoir en quoi le projet va perdre de sa cohérence et de sa pertinence.

- Préférer une présentation budgétaire rendant compte d'un phasage dans le temps,
- Étudier le découpage de projet y compris sur le plan financier en distinguant le cœur du projet et les compléments en option.

L'impasse sur les bénéfices

La présentation de la partie financière d'un projet public ou territorial ne doit pas donner l'impression que l'investissement se fera à fonds perdus ou que les dépenses risquent d'être élevées pour des résultats faibles ou aléatoires.

Exemple : une manifestation dont rien ne garantit la fréquentation.

- Indiquer quels usages pourront être constatés, choisir des indicateurs mesurables ou observables, de fréquentation ou d'utilisation.

Les présentations budgétaires doivent transpirer le sens et la cohérence du projet.

Mais où sont les priorités ?

Tout est prioritaire dans les actions ou projets que vous menez. Ce qui vous guide en pratique, ce sont les inerties du système de décision ou la résultante des pressions qui s'exercent sur les projets et… sur vous. En un mot, vous êtes tributaire de la météo politico - administrative. Vous traversez des périodes de surchauffe ou des périodes où vous avancez au ralenti.

Vous aimeriez bien hiérarchiser vos actions, qu'il s'agisse de temporiser ce qui est moins urgent dans le premier cas ou de profiter du temps disponible pour approfondir un sujet dans le deuxième cas de figure. Les priorités politiques ne sont pas toujours faciles à dégager.

Dans une telle situation, que pouvez-vous faire ?

Chercher le sens des choses

Récapitulez vos principaux dossiers sur une même feuille et cherchez les liens opérationnels entre ces dossiers.

Si le projet A est de nature à influer fortement sur les projets B et C, vous pouvez en conclure soit qu'il doit être mené en priorité (influence souhaitée), soit que les projets B et C doivent avancer à une vitesse redoublée (influence indésirable)

Économiser ses forces

Axez vos forces sur la méthode. Une bonne appropriation de la méthodologie de projet est particulièrement utile en période de charge élevée de travail. Vous vous concentrez sur les gestes structurants, gages de la réussite du projet, et déléguez ou démultipliez dans de bonne conditions les études techniques, le travail à mener sur le contenu.

Exemple : ce qui est important dans l'immédiat, c'est de mettre en relation tel et tel expert de manière à ce qu'ils puissent engager l'étude… Bien sûr, vous devez du coup réfléchir au cahier des charges (simple) que vous allez leur confier, ce qui vous demandera beaucoup moins de temps que de faire l'étude vous-même.

Vérifier les priorités

Les priorités réelles sont les priorités récurrentes et conséquentes. La reformulation est un outil précieux car il peut être plein de nuances. Il va bien au-delà de la restitution de la commande en miroir.
Une bonne reformulation, pour vous aider :
- est synthétique et précise,
- rassure votre interlocuteur qui sent que vous prenez en charge sa demande,
- l'implique dans la suite,
- propose une progression de la collaboration.

Exemple de reformulation correcte mais n'aidant pas à dégager des priorités :
« Vous nous avez demandé de lancer une réflexion sur les transports collectifs et la desserte du territoire. Nous vous proposons d'examiner les aspects suivants, le réseau des lignes de bus, le transport scolaire, les gares et la desserte par train, etc. Nous pensons terminer ces travaux dans six mois. » C'est vous qui mettez la barre à un certain niveau.

Exemple de reformulation dynamique équilibrant les engagements réciproques :
« Vous nous avez demandé de lancer une réflexion sur les transports collectifs et la desserte du territoire. Nous rencontrons le 15 octobre et le 22 octobre l'agence d'urbanisme puis le syndicat des transports… pour vous proposer à la fin du mois des objectifs pour cette réflexion. Pouvez-vous nous indiquer les partenaires que vous souhaitez voir associer dans la démarche ? »

Je manque d'expérience : quels sont les points clés à respecter ?

Sous forme de petit glossaire, voici le chasse angoisse du développeur territorial : le bon sens, comme chacun sait, est le fruit d'une longue expérience.

Ambiguïtés : il est normal de démarrer un projet sur des ambiguïtés. Chacun projette sa vision des choses. Les ambiguïtés doivent être levées ou tranchées au cours du projet.

Avancement : il est essentiel de marquer, communiquer, matérialiser l'avancement du projet. Plus on avance, plus le changement est intégré, plus on oublie d'où l'on vient.

Ciment : le ciment entre les partenaires réside essentiellement dans le « faire ensemble » le plus tôt possible au début du projet. La coproduction intervient au moins à deux niveaux, technique (l'équipe projet) et stratégique (le comité de pilotage).

Désaccord : les désaccords, frictions, incompréhensions, réticences… sont aussi les gisements de progrès, d'innovation, de changement… de développement.

Doute : il est un passage obligé. Ce n'est pas un handicap pour celui qui identifie ce qui l'inquiète et se comporte de manière conséquente.

Équipe : à défaut d'une équipe projet instituée, formelle, le développeur a avantage à se constituer une équipe informelle, fonctionnant au besoin à distance, avec quelques collègues internes ou externes. A condition de choisir des alliés gardant l'esprit critique !

Faux : les fausses idées sont des faits vrais… dont il faut absolument tenir compte.

Humain : le projet doit exister aussi au niveau humain. Cela signifie conjuguer l'institutionnel et l'informel (l'interpersonnel), croiser les deux dimensions.

Lancement : créez l'espace pour entendre chacun des principaux acteurs s'exprimer sur ce qui le motive personnellement avec le projet, sur ce qu'il a envie de réussir, sur ce qu'il redoute ou veut éviter. Plus expérimentés, vous en ferez une étape collective pour le plus grand bénéfice du projet.

Méthode : la méthode constitue une des principales valeurs ajoutées du développeur. Il la met au service du système d'acteurs en explicitant les résultats visés, les rôles, le processus de décision sans trop interférer sur le contenu.

Participation : elle repose sur une amorce préparée par le chef de projet (le développeur), un planning, une définition de projet avec des propositions d'objectifs, une carte des rôles… Le chef de projet explicite ses hypothèses, indique les options à prendre, les compléments à apporter. La participation est incompatible avec un scénario ficelé à l'avance.

Position : la solidité d'une position concernant un projet donné à une étape donnée résulte d'un approfondissement progressif, depuis ce que j'en pense, ce qu'en pensent les membres de l'équipe ou les collègues techniciens, ce qu'acceptent les partenaires extérieurs, jusqu'à la proposition à la décision du comité de pilotage.

S'intéresser : au fonctionnement des élus, des décideurs. Vérifier ses hypothèses, dépasser le « on-dit » et les facilités d'analyse.

Tensions : gérer un projet, c'est gérer des tensions, des contradictions entre différentes visions des choses, différentes contraintes, le court terme et le long terme…

“La méthode, ce n’est pas leur truc”

Les décideurs ne sont pas toujours perméables à l’intérêt de la méthode. Elle ne les concerne pas, elle est l’affaire des techniciens. Certaines incompréhensions ou difficultés de négociation peuvent provenir de là. Vous parlez organisation, étapes à respecter, configuration de groupes de travail alors que votre interlocuteur se mobilise exclusivement sur le but, les positions à gagner, les obstacles extérieurs, la finalité.

Le développeur a intérêt à adopter une attitude pragmatique :
- rendre compte du projet et de son avancement sans mettre en avant la méthode,
- produire des notes, schémas ou synthèses clairement reliés aux préoccupations majeures du décideur,
- construire une dynamique transversale s’appuyant largement sur la méthode.

En fait, la méthode efficace n’est pas obligatoirement voyante. Elle a toute sa portée dans la façon de questionner le projet et d’expliciter les hypothèses, les choix, les orientations.

La méthode structure en premier lieu le travail, la réflexion et la communication du chef de projet, de telle manière que les autres acteurs puissent s’y inscrire aussi naturellement que possible.

Un exemple pratique consiste à rédiger ce que nous avons baptisé les papiers d’identité du projet, les papiers qu’il faudra présenter à chaque interpellation (amicale) interne ou externe sur le projet. C’est cela l’intérêt, ces papiers vous les avez toujours sur vous, ils vous serviront dans de nombreuses situations prévues ou imprévues. Vous avez donc dans votre sac quelques documents (quelques diapositives powerpoint font très bien l’affaire) décrivant :

- la **finalité** du projet, son périmètre, ses objectifs (généraux et si possible opérationnels avec le budget et l’échéance de fin),
- les principales étapes et les décisions intermédiaires à prendre apparaissant sur un **calendrier** du projet,
- les instances créées pour le projet, quels **acteurs** en font partie et quel rôle est attendu de leur part.

A ces incontournables, selon le projet, vous pouvez rajouter une carte pour montrer le périmètre concerné, une représentation du « produit final », ce sur quoi le projet devra aboutir ou la manière dont il sera utilisé.

Pour élaborer ce diaporama, vous avez fait preuve de méthode, vous avez élaboré et sélectionné l’information, vous savez qu’il est important de communiquer sur le projet aux différents acteurs à partir des mêmes bases etc., et votre interlocuteur ne voit pas toute la portée de cette façon de faire ? Cela ne doit pas vous arrêter. Car la méthode est faite pour les projets qui ne se présentent pas au départ de manière évidente ou limpide, c’est-à-dire le plus grand nombre.

Résumé du chapitre : “La méthode”

La gestion de projet est une méthode de travail qui s’applique à des projets techniques bien moins complexes qu’un projet territorial. C’est la moindre des choses que le développeur territorial en maîtrise les bases.

D’autant que cette méthode donne des indications non seulement sur le déroulement du projet, les rôles des acteurs mais aussi sur le processus de décision. La méthode de gestion de projet est flexible. Le développeur peut tout à fait l’adapter au projet qu’il mène, en fonction des caractéristiques du projet et de la maîtrise qu’il veut en avoir.

La distribution des rôles est un aspect capital de la conduite de projet, plus encore dans un système d’acteurs complexe, puisqu’il s’agit d’assembler des forces diverses dans une même dynamique de changement ou d’innovation.

Quand bien même un certain nombre d’acteurs et de rôles sont imposés au chef de projet, celui-ci a toujours la latitude de faire évoluer, dans l’intérêt du projet, la composition des instances, comité technique, comité de pilotage, équipe projet, commissions thématiques…

Le développeur peut se demander quelle prise il a sur une réalité politique, institutionnelle, humaine contraignante. C’est pourquoi le chapitre explore les différentes sources de légitimité qui sont à sa portée. Elles relèvent de la technique et de l’attitude à adopter, le chef de projet ayant une position unique, entre la sphère politique et la sphère économique. Son rôle d’interface lui donne un pouvoir d’action et d’influence réel.

Le déroulement du projet comporte une succession de phases généralement bien connues, préparation c’est-à-dire organisation du projet, diagnostic, conception, réalisation, évaluation. Le présent chapitre examine comment l’élaboration et la mise à jour du planning de tâches permet au développeur d’agir sur le déroulement et de favoriser la progression du projet. Le planning est aussi une façon d’explorer et de comparer plusieurs cheminements possibles pour le projet.

Question d’éthique personnelle : la capacité de discernement et d’influence du développeur

La capacité de discernement et la capacité d’influence sont liées entre elles. Le développeur en fait preuve :
• quand il crée une ambiance pour le projet
• quand il produit un point de vue, une synthèse qui éclaire le sens du projet
• quand, prenant de la hauteur, il discerne les talents, les motivations et les attentes des partenaires.

Elles soutiennent à elles deux l’efficacité et le confort au quotidien du développeur.

Fiches Dépannage

La méthode est un adossement pour le développeur sollicité de tous les côtés. Les quatre fiches proposées rappellent des éléments de méthode à la disposition du développeur dans quatre situations différentes. Elles peuvent être jugées anecdotiques. Leur point commun, c’est de suggérer comment la réflexion méthodologique peut nourrir le dialogue entre le développeur et les décideurs. La méthode lui permet d’étayer un point de vue, d’inspirer des propositions, d’argumenter des options. Au bout du compte, d’aider le décideur à remplir pleinement son rôle en lui éclairant la route du « comment faire ».

la méthode

La relation au temps

"Ce n'est pas le temps qui passe, c'est nous qui avançons"

Denis Marquette, philosophe

Avancer : faire progresser un travail ; proposer quelque chose comme véritable.

Le temps

Garder du recul : la valeur temps.

Repères

Le temps des projets

1- Expliciter la dimension temps
2- Le temps stratégique et le temps opérationnel
3- Le jalonnement ou la question de l'irréversibilité
4- L'art de l'anticipation
5- La stratégie chemin faisant

Les cycles du développement

1- Les saisons du développement
2- La courbe du changement
3- Le développement en « grappe de raisin »
4- Le temps de la bonne intelligence

Le temps décisionnel

1- La non décision
2- Le temps de maturation de la décision
3- Le temps de l'interaction

Question d'éthique personnelle :

Avoir le temps

Résumé du chapitre :

Fiches dépannage

- Entreprise et institution publique : 2 rythmes différents.
- Un calendrier obéré par les processus de décision.
- Un projet ficelé demain pour hier.
- Des réunions (tardives) qui s'éternisent.
- Le planning ne fait que constater le retard.
- Les mythes qui obèrent notre relation au temps.

Le temps des projets

"Garder du recul : la valeur temps.

Avoir du temps ou mieux prendre le temps est aujourd'hui une aspiration, une reconquête.

Le temps est aujourd'hui une sorte de monnaie, l'objet de transactions : il s'agit d'échanger ce que l'on considère comme des temps morts contre des temps à haute valeur, par exemple le temps de transport contre du temps de pouvoir ou de consommation.

Enjeux de compétitivité mondiale, technologies grand public qui répondent au doigt et à l'œil, besoin de reconnaissance de l'individu occidental, conjugué avec le sentiment qu'il a de son importance, beaucoup de courants de fond ont généré ce que nous pourrions appeler une pensée unique du temps.

Quelques ébranlements se manifestent néanmoins avec la montée de la concertation et à terme de la prospective, avec la recherche d'une revalorisation du lien social, la hausse du coût de l'énergie.

La concertation bouleverse l'échelle de valeur, en amenant à valoriser des temps de mise en relation, de constitution de liens constructifs quitte à ce que les décisions soient plus longues à prendre. La tension reste grande entre les nécessités de réactivité et les nécessités de solidité (durabilité) des décisions publiques.

La question du temps est donc particulièrement importante à examiner pour un développeur.

Nous allons successivement étudier :

- le temps dans les projets,
- les cycles du développement,
- le temps décisionnel. "

La gestion du temps est une dimension incontournable du management de projet. La contrainte calendaire peut complètement changer le profil du projet.

Illustration

Un Parc Naturel Régional demande pour l'année prochaine, le financement d'un comptage biologique d'animaux qui ne peut intervenir techniquement qu'au printemps. Le financement est accordé et débloqué en septembre de l'année suivante, mais il doit impérativement être consommé avant la fin de l'année.

Comment faire ?

La manière d'investir son temps, c'est tout l'art du pilotage ou de l'accompagnement d'un projet complexe. Nous mettrons l'accent sur la notion de temps à investir, sur un plan stratégique et au plan opérationnel, sur le phasage du projet et ses points de non retour, sur l'art de l'anticipation et sur enfin la stratégie chemin faisant.

1- Expliciter la dimension temps

Donnons-nous quelques précisions de vocabulaire pour éviter les qui pro quo.

L'échéance : la date de fin (de clôture, de mise en

service, d'arrêt du projet…).

La durée : la période calendaire située entre le début (lancement officiel par le maître d'ouvrage) et la fin du projet (voir ci-dessus).

Le budget - temps : le nombre de jours (de semaines ou de mois) de travail pour la conduite à bonne fin du projet. Le budget - temps tient compte du nombre de personnes mobilisées à chaque instant : on parlera de 2000 heures de travail, ou de 3 mois x homme (1 personne pendant 3 mois ou 3 personnes pendant 1 mois).

Chaque acteur a ses préférences, sa façon de voir :
- le maître d'ouvrage est sensible à l'échéance du projet,
- le chef de projet, suspendu au feu vert technique et financier, mettra l'accent sur la durée,
- le budget-temps retient naturellement toute l'attention des financeurs (en tous les cas pour la partie de travail valorisée).

2- Le temps stratégique et le temps opérationnel

Chacun de nous sait combien il est nécessaire de mettre en cohérence les objectifs et les moyens que l'on se donne. Certes, l'exercice du métier et le travail avec les élus nous font découvrir la relativité de cette logique a priori imparable.

Ce que nous examinerons ici, c'est la manière dont nous appliquons cette cohérence à notre propre activité, la manière dont nous nous ménageons les moyens d'exercer au mieux notre mission. Où il n'y a que nous-mêmes à gérer, nous devrions trouver un équilibre satisfaisant. Or, cet équilibre dans la gestion de notre temps est pour certains d'entre nous le résultat d'un apprentissage persévérant.

Quand nous sommes très occupés, nous n'avons guère le temps de prendre du recul, il faut parer au plus pressé. Dans l'idéal, nous ferions un diagnostic complet. Si c'était possible, nous mettrions en place une vraie participation des entreprises. Quand j'aurai le temps, je ferai le point et je mènerai une vraie réflexion stratégique.

Quand par hasard l'annulation d'une journée nous donne du temps devant nous, nous constatons combien il est difficile de nous mobiliser et de mettre à profit notre degré de liberté pour concrétiser notre idée.

Dossiers en retard, manque de secrétariat… Pouvons-nous faire autrement ?

Non, tant que la commande ne sera pas claire… tant qu'on n'aura pas recruté quelqu'un d'autre… Les « tant que » (ou tanks) correspondent à ce que l'on appelle des causalités externes, c'est-à-dire l'art de reporter sur l'extérieur la cause du problème.

Oui, quand j'aurai suivi la formation « gestion du temps »… quand j'aurai clarifié mon rôle… quand je saurai dire non au boulot en plus… Plus ou moins convaincantes, cette deuxième série de réponses évoque plutôt ce qu'on appelle des modalités internes ou personnelles.

Illustration

Noémie se plaint auprès de quelques collègues de ne pouvoir retenir l'attention du patron sur un enjeu financier et stratégique lourd concernant la commercialisation d'une zone d'activités. Se montrant disponibles, ses collègues l'écoutent, la questionnent, recueillent les pièces de ce puzzle générant autant de tension. Il leur faut vingt bonnes minutes à plusieurs pour comprendre enfin sur quoi Noémie veut alerter le patron.
Solution : si Noémie veut convaincre, alerter sur un enjeu très important, elle doit investir le temps nécessaire pour clarifier sa pensée et élaborer le message qui retiendra l'attention de

son patron en 2 ou 3 minutes.
Commentaire : le résultat n'est pas proportionnel à l'effort de conviction déployé en direct, il est proportionnel à la préparation en amont.

Nous inviterons donc le développeur à situer la distinction entre temps (investissement) stratégique et temps (investissement) opérationnel.

Nous ne parlons pas ici d'investissement financier. Cette notion d'investissement traduit la manière dont nous nous consacrons à une activité, en lui appliquant un effort régulier, attentif, rigoureux et sensible.

Le temps opérationnel, nous le connaissons tous, c'est le temps que nous consacrons à réaliser les entretiens téléphoniques de l'enquête qualitative, à boucler les dossiers de présentation des projets, le calcul du budget prévisionnel (=> temps de l'action).

Le temps stratégique, c'est un temps réservé à la synthèse et à un approfondissement d'un autre ordre : dégager le sens du projet, élaborer une vision à moyen terme, positionner un partenariat (=> temps de la réflexion). Il n'est pas réservé à la hiérarchie, ni aux élus. Dans son domaine de responsabilité, le développeur doit se donner une capacité stratégique. Se situer sur le plan stratégique, c'est se poser la question : « qu'est ce que je pense, au fond et aujourd'hui de ce projet (de cette démarche…) ? ». Autrement dit, « Quels écarts je constate par rapport aux objectifs initiaux et appellent des corrections de trajectoire ? »

Certains développeurs pourront s'enliser dans la mise à jour détaillée des dossiers sans identifier l'évolution du sens du projet. Le stratège attentif à la portée des modifications successives, consacrera une partie de son énergie à évaluer la pertinence et les conditions d'un changement dans la communication du projet ou dans l'organisation du partenariat.

L'approfondissement stratégique dégage du sens pour l'action. C'est un levier fait de synthèse et d'orientation. La synthèse comporte une dimension d'interprétation, de jugement de la situation. L'orientation n'est guère possible sans choix et sans dérangement. Le temps stratégique est moins neutre, plus impliquant, voire confrontant.

Parce qu'il éclaire le chemin, parce qu'il dégage des priorités et des perspectives, il est un investissement extrêmement rentable, libérant beaucoup d'énergie et de motivation pour soi et autour de soi.

Si ce n'est pas le cas, questionnons-nous. Il se peut que notre réflexion stratégique soit restée technocratique et trop éloignée de la réalité.

3- Le jalonnement ou la gestion de l'irréversibilité

Le projet est un processus vivant, c'est-à-dire dialectique. Il s'agit de trouver une voie entre deux mouvements contradictoires : la possibilité à tout moment de revenir en arrière et la nécessité de concrétiser une réalité de manière irréversible.

L'opportuniste, le politicien ou le perfectionniste peuvent pencher du côté de la marge de manœuvre et mettre l'accent sur la possibilité à tout moment de revenir en arrière.

L'ingénieur, le technicien et le matérialiste auront tendance à privilégier la concrétisation.

Et quel est le point de vue du futur bénéficiaire ? Le chef d'entreprise cherche une réponse rapide à son besoin imminent d'immobilier d'entreprise ou d'accès numérique haut débit. L'institution aura à cœur d'étudier et d'harmoniser l'infrastructure à l'échelle du territoire et dans une perspective de moyen terme.

Manager un projet, c'est tenir les deux bouts, garder

la malléabilité la plus grande le plus longtemps possible et faire aboutir le projet le plus rapidement possible. C'est ce que nous appelons : gérer l'irréversibilité du projet.

Les jalons sont les moments clés où l'on décide (ou non) de clôturer une étape, de s'interdire un retour en arrière, en estimant que les conditions sont réunies pour le faire et avec peu de risque. Par exemple, le comité de pilotage qui a vocation à maîtriser le passage du projet d'une étape à une autre peut décider de ne pas engager un chantier de réalisation tant que ne sont pas étudiés correctement la conception et le planning prévisionnel de réalisation.

Illustration

Un partenaire invité aux travaux du comité de pilotage mais qui n'est jamais venu :
« Je ne vous ai pas encore communiqué les éléments de réglementation. C'est que, depuis le début, je ne suis pas d'accord sur la façon dont vous engagez l'étude de conception du projet. Je ne suis toujours pas persuadé que les touristes anglo-saxons ont besoin de parkings spécialisés pour leurs motorhomes. D'ailleurs il n'y aura aucune retombée économique sur notre territoire. Je l'ai toujours dit. »
Le chef de projet craint un retour en arrière pour le projet que rien ne justifie. Il rappelle donc les conclusions du diagnostic et la décision du comité de pilotage, en toute connaissance de cause, d'engager la phase suivante de conception et d'implantation des aires d'accueil spécialisées.

Le chef de projet doit et peut exercer une véritable fonction de conduite de projet grâce à :
- la communication et à la traçabilité des décisions,
- la connaissance et à la maîtrise des processus de décision,
- la réalisation d'un diagnostic,
- son analyse du système d'acteurs.

Un chef de projet un peu expérimenté peut respecter ces quatre points de méthode et néanmoins se trouver piégé par un partenaire de mauvaise foi. C'est qu'il n'aura pas su (pu, voulu ?) susciter plus tôt le débat de fond, la confrontation des points de vue, le conflit avec le partenaire présent – absent.

Une chose est sûre : le désaccord latent resurgira de façon certaine mais quand ? A quel moment sera-t-il moins nocif pour le projet ?

Nous devons donc aborder une autre question temporelle, celle de l'anticipation.

4- L'art de l'anticipation

L'anticipation est en fait une question de proximité ! Il s'agit de rapprocher ce qui est situé loin dans le temps, loin dans nos préoccupations. Nous le faisons avec des réflexes et des tempéraments différents.

Examinons quelques façons d'anticiper, présentées d'une manière un peu caricaturale. Notre propos est d'aider le lecteur à prendre conscience de son fonctionnement personnel et d'élargir la gamme de ses domaines de vigilance.

Dans la réalité de notre métier de développeur, nous combinons les différents profils présentés ci-dessous.

Profil n°1 - L'anticipation perfectionniste

Le chef de projet perfectionniste veut tout prévoir, dans le détail, avant de lâcher son « bébé dans la nature ». Il identifie et consulte de nombreux professionnels, plus ou moins experts, dessine schéma sur schéma, est heureux de découvrir chaque nouvelle facette technique, sociale, commerciale et même financière et juridique de son projet. Pendant la conduite du projet, il pourra avoir du mal à

accueillir d'autres points de vue. Quand le projet est prêt (passage à l'exploitation ou à l'animation pérenne), c'est le sentiment de dépossession qui domine.

Illustration

Louis M., chef de projet du Musée de la Céramique à S., est d'abord collectionneur. Il a su rassembler des pièces anciennes et reçoit tous les étés sur le site des artistes créateurs. Ceux-ci, en remerciement de son accueil, lui laissent une de leurs pièces fabriquées sur place et contribuent ainsi au volet contemporain de la collection.
Le Conseil Général a missionné Louis M. deux ans plus tôt et son représentant se désespère devant sa difficulté à cerner l'avancement du projet et à obtenir du chef de projet un document sur la base duquel ils pourront arrêter les contours du futur musée.

La grande qualité du chef de projet perfectionniste est la curiosité, la capacité à rechercher et s'approprier des savoir-faire qu'il n'a pas au départ, son sens du détail ainsi que sa capacité à rallier des soutiens qu'il subordonne à sa vision personnelle et exigeante du projet. Sa limite : la difficulté à nouer des partenariats équilibrés dont il aurait pourtant besoin.

Profil n°2 - L'anticipation relationnelle

Pour le chef de projet qui pratique ce type d'anticipation, ce qui compte, c'est l'appropriation de la démarche par l'ensemble des acteurs. Le projet n'avancera que quand chacun aura trouvé sa place. Le consensus est un préalable indispensable, cela mérite de reporter le début du projet. Le chef de projet prend donc régulièrement la température du côté des élus, des financeurs potentiels, des acteurs de la société civile concernés et attend que les réticences soient levées.

Illustration

Olivier, permanent de l'association interprofessionnelle des entreprises du sud du département. est conscient de la fragilité des alliances qui ont présidé à la création de l'association. Rivalités entre les différentes filières d'activités, entre la chambre de commerce et d'industrie et la chambre des métiers, entre le Président de l'intercommunalité qui est médecin (profession libérale) et le vice-président chef d'entreprise. Alors, pour le projet de Forum d'accueil des entreprises sur la nouvelle zone d'activités, mieux vaut attendre la prochaine rencontre de son Président et du Président de l'intercommunalité. Le problème, c'est qu'ils n'arrivent pas à trouver une date commune. Le déjeuner a déjà été reporté deux fois depuis six mois.

La qualité de ce chef de projet réside dans son sens des relations interpersonnelles et interinstitutionnelles, dans une forme de réalisme qui lui fait prendre en compte les résistances au changement que le projet ne manque pas de déclencher.

Sa limite : à force, il risque de valider les résistances. Rêvant d'un consensus idéal mais illusoire, petit à petit il devient complice des résistances des acteurs et de la velléité éventuelle du maître d'ouvrage.

N'attendons pas que les conditions idéales soient réunies pour avancer. Intégrons dans notre mission la gestion des résistances au changement.

Profil n°3 - L'anticipation fonctionnelle

Chaque chef de projet peut l'observer au fil des projets opérationnels : la plupart des maîtres d'ouvrage présentent à un moment ou à un autre de l'ambivalence ou une frilosité vis-à-vis du projet qu'ils ont eux-mêmes initié et promu. C'est normal, se dit-il, le projet doit s'intégrer dans la panoplie

des activités de ce maître d'ouvrage et certaines interfaces peuvent poser problème. D'autre part, le contenu du projet dont il a délégué la conduite présente des aspects qu'il n'avait pas prévus et auxquels il doit s'accoutumer.

Le chef de projet en question prévoit donc la possibilité de tels états d'âme dans la vie du projet et décide de se mobiliser pour satisfaire les futurs utilisateurs du projet. Il intègre un élément de réalité de plus pour équilibrer la dynamique du projet, il donne un élan : dans le fond, c'est bien l'utilisateur que nous devons situer au cœur du projet.

Illustration

B. est consultant. Il aide les collectivités locales à mener leurs projets en adjoignant à son accompagnement des temps de formation à la conduite de projet. Il se donne comme objectif d'aider son client à construire un projet solide, faisable techniquement, finançable, indiscutable politiquement, acceptable socialement etc. A l'écoute de ses clients et des nécessités auxquels ils sont confrontés, il a adopté à son niveau l'état d'esprit du développement durable.
B. ne compte pas son énergie, il approfondit son dossier. Il connaît son métier, il est réactif et travaille efficacement. Un jour, à sa grande surprise, le client l'interpelle sur un vice de forme dans le montage juridique et financier du projet…

La qualité de ce chef de projet, c'est d'être « orienté client ». Il sait s'oublier, remettre en question son intervention, accueillir et intégrer les suggestions pertinentes de ses partenaires. Il se laisse influencer pourvu que ce soit dans l'intérêt du maître d'ouvrage et du client final.

Malgré sa loyauté et son adaptabilité, ce chef de projet a encore des limites, les siennes! Une personnalité qui lui fait faire des lapsus sur ce qui touche les questions (rayez les mentions inutiles) : administratives - financières - protocolaires - de relations publiques - politiques - médiatiques - juridiques… auxquelles, de fait, il ne consacre pas le temps nécessaire.

Profil n°4 - L'anticipation personnelle ou introspective

De fil en aiguille, de chef de projet en chef de projet de plus en plus expérimenté, nous en arrivons à la question que devrait se poser tout entrepreneur au sens large : quels sont les dysfonctionnements voire les « coups fourrés » dont je suis capable ?

Question délicate qui suppose pour le chef de projet de bien vouloir reconnaître sa part active à la complexité des situations rencontrées dans le projet : sa contribution positive (la dominante) et sa contribution négative, comme dans une rivière le courant principal et les contre - courants.

Illustration

Le développement de la filière biotechnologies est un enjeu économique majeur de l'agglomération. C. est le premier développeur en charge de cette filière. Il a réussi à forger un réseau de professionnels de haut niveau grâce à sa capacité relationnelle. Il a suscité la création de liens informels appréciés. C. préfère ce type de contacts aux relations institutionnalisées. Vient cependant le moment d'intégrer les travaux et les échanges d'expérience menés dans l'ombre, dans des partenariats formels. Dans ce domaine il n'est pas très à l'aise.
Il s'est donc donné deux règles à lui-même : s'appuyer sur M. chargée de communication assez tôt pour ne pas répéter les omissions qu'il aurait tendance à faire habituellement, et être sincère avec lui-même pour ne pas céder à la tentation qu'il aura, à un moment donné, de retarder sous différents prétextes le passage à une démarche institutionnalisée.

L'anticipation fait partie de ces tournures d'esprit ou capacités humaines qui se travaillent et mûrissent tout au long d'une vie professionnelle, comme le travail en équipe la relation au pouvoir ou à l'argent. Nous devrions parler de compétences existentielles.

Quel que soit notre âge, nous pouvons les cultiver à partir des situations successives à composer avec nous-mêmes.

Notre expérience professionnelle se construit sur la base de notre structure psychique personnelle. Comme dans une sédimentation, les matériaux s'accumulent et se transforment. Si la structure personnelle n'est pas travaillée, gérée, approfondie, la transformation est superficielle ; les situations vécues restent anecdotiques et les acquis deviennent rapidement obsolètes.

Développeurs, saisissez régulièrement des occasions de prise de recul et de bilan personnel.

5- La stratégie chemin faisant

A l'échelle d'un territoire ou d'une organisation, l'anticipation doit déboucher sur une stratégie. La définition d'une stratégie à moyen ou long terme, très planifiée, est devenue un exercice d'école. Une seule chose est certaine : les prévisions ne seront pas tenues.

La stratégie chemin faisant consiste à se donner une orientation générale à moyen et long terme sans s'enfermer dans une précision qui n'aurait guère de sens dans un contexte très incertain.

Inversement, l'incertitude rend absolument nécessaire l'affirmation d'une orientation malgré le risque qu'elle comporte. Mais le risque est limité : la stratégie chemin faisant inclut à l'avance et dans de bonnes conditions l'influence de l'actualité, des opportunités, du court terme. Et si l'impulsion a été donnée, l'ajustement de la direction est facile à donner, plus facile que dans un contexte marqué par l'inertie.

Pour le développeur au service du territoire, l'action de pilotage et d'aide à la décision est modifiée par rapport à l'application d'une stratégie classique. La vigilance est orientée vers :

- moins de planification et plus d'interaction avec les situations telles qu'elles se présentent,
- moins de cloisonnement en s'exerçant à une vision large et globale,
- des allers retours beaucoup plus fréquents entre prise de recul et implication dans l'action : sommes-nous toujours dans la bonne direction ? La situation présente, que nous apprend-elle, comment peut-elle enrichir ou assurer le chemin ?

Attention : il ne faudra pas confondre, en ce qui concerne un territoire ou une entreprise, absence de stratégie et stratégie chemin faisant. Nul doute qu'au sens de la stratégie classique, les entreprises grandes et moyennes par exemple ne font apparaître des éléments de stratégie précis que sur le court terme. Cela ne signifie pas l'absence de grands projets à long terme tels que l'accès à une taille suffisante pour peser sur un marché, le développement d'une filière technologique ou le repositionnement géographique des établissements.

Illustration :

Le département a défini un plan d'investissement sur les technologies : immobilier dédié, rapprochement entre laboratoires privés et publics etc. Ce plan privilégie l'investissement sur les énergies renouvelables, avec un fer de lance, l'énergie solaire. De l'avis général, les énergies fossiles vont être beaucoup plus convoitées dans les prochaines années, voire les prochains mois, avec des hausses significatives de leur coût. Hausses significatives, c'est-à-dire rendant un ensemble de changements obligatoire.
En attendant si l'on peut dire, le seuil n'est pas atteint. Le marché est loin d'être mûr et le

secteur des énergies renouvelables balbutiant qu'il s'agisse des circuits financiers ou de l'intégration d'une nouvelle relation à l'énergie dans les modes de production ou dans les modes de vie. Bilan : la certitude d'un avenir pour ces énergies alternatives mais aucune visibilité réelle.

A quelle attitude nous invite la logique de la stratégie chemin faisant ?

vision globale : mettre en place un réseau de capteurs (au sens figuré) pour détecter les avancées, les opportunités, la moindre ouverture du marché et pour pouvoir mobiliser une capacité d'action significative le moment venu.

intégration des opportunités : définir une politique d'aide à l'investissement souple pouvant intégrer en cours de route des actions de valorisation) non prévues au départ (la forêt par exemple.

cohérence entre les actions mises en œuvre et la stratégie générale : étudier les mécanismes susceptibles d'accélérer la mutation en conditionnant les aides publiques vers les secteurs économiques classiques ou les collectivités locales à leur mise à niveau réglementaire dans le domaine de l'énergie et de l'environnement (concept de conditionnalité).

apprentissage collectif : évaluer en continu les actions ainsi que les processus de collaboration des acteurs, valoriser les pratiques constructives, accompagner les prises de risque, faciliter le traitement des questions sensibles, gérer les conflits…

Au bout du compte, se dessine une autre manière de mener une politique publique qui n'évacue pas les temps forts habituels, diagnostic de territoire, plan d'action… mais qui ouvre des marges de manœuvre à moyen et long terme.

Les cycles du développement

Le développement comporte des phases de nature différente. Nous le savons bien : la décision n'est pas encore la mise en œuvre, la réalisation du diagnostic de territoire est une phase de développement à part entière.

Le développement suit des cycles avec des passages obligés, des étapes plus ou moins visibles, plus ou moins laborieuses ou gratifiantes.

Essayons de décrire les cycles du développement.

1- Les saisons du développement

Le développement des territoires passe par des phases ou des cycles pluriannuels sur lesquels s'inscrit la vie politique. Ils sont analogues au cycle de vie d'un produit. Le cycle de vie d'un produit comporte une première période de diffusion dans la clientèle, les ménages ou les entreprises, une deuxième période d'utilisation courante et de renouvellement, une troisième période de disparition et de remplacement par d'autres produits ou services. Par exemple, les premiers téléphones portables que nous avons utilisés sont devenus très vite obsolètes, leur durée de vie fut courte.

Dans le domaine du territoire, de tels cycles s'appliquent sur de longues périodes, par exemple à des techniques d'aménagement (ex : les lacs collinaires) aux solutions d'infrastructures (ex : les contournements ou tunnels urbains à gestion privée), aux politiques publiques (ex : les pays, les pôles de compétitivité), rarement sur de courtes périodes.

Une insuffisante compréhension des cycles du développement démunit les intervenants. Faute de cette capacité à lire le réel, à décrypter la complexité, les systèmes d'acteurs vont se trouver pieds et poings liés sans autre levier qu'attendre l'expression de la fameuse « volonté politique ». Et si celle-ci, pour une raison ou une autre, n'est pas au rendez-vous…

Il ne s'agit pas ici de modélisation. Mais identifier la phase dans laquelle le territoire est engagé ou doit s'engager, la transformation dominante qui va le « travailler » à un moment donné, aide le développeur à situer le sens de son action.

Nous allons d'abord suivre la métaphore des saisons.

Le temps des labours

C'est le temps de la concertation, du remue-méninges, du débat, de l'ouverture, de l'explicitation, du diagnostic, de la prospective. Où l'on met au grand jour des questions sensibles, restées enfouies jusqu'à maintenant. Le contraire de la politique de l'autruche. Pour certains un bouleversement des habitudes, le terrain a la parole, les leaders sont à l'écoute.

Le temps des semailles

Endogènes ou exogènes, des idées germent dans ce terreau aéré. C'est le temps des appels à projets, du lancement des dispositifs d'aide ou d'appui, de la promotion des bonnes pratiques.

Le temps des cultures

Les développeurs connaissent aussi cette période de soin, d'accompagnement des porteurs de projet, de veille (au grain), de sélection des actions, de fertilisation (grâce aux montages financiers mais aussi à l'affirmation de la volonté politique). Les budgets sont engagés et dépensés

Le temps de la fructification

Les projets aboutissent, les équipements sortent de terre, les réalisations commencent à se compter et à impacter le public. C'est le temps des réceptions de travaux, des inaugurations, des manifestations pour le lancement de nouvelles activités ou de nouveaux services.

Le temps de la récolte

Il est distinct de la fructification car une transformation doit avoir lieu. C'est le temps de l'évaluation, de

la capitalisation d'expérience, le début de l'exploitation avec des rentrées d'argent (ex TP), la production de nouvelles richesses : des compétences, des emplois, de l'insertion, de l'éducation…

La jachère, le gel, le repos de la terre

Parfois indispensable condition pour un nouveau cycle. Ce peut être un temps de consultation, de renégociation des alliances, une transformation à l'œuvre dans le secret des cabinets politiques.

Un développeur qui prend un nouveau poste et fait connaissance avec « son » territoire doit situer son action dans ce cycle. La dominante de sa mission ne sera pas forcément la même que celle de son prédécesseur.

Ce dernier par exemple a monté le contrat global de développement et lancé le programme de projets correspondant. Le nouveau développeur va devoir préparer une deuxième édition du programme avec le CDRA, (contrat de développement Rhône-Alpes), gérer le cas des projets opérationnels prévus dans le Contrat Global de Développement initial mais non aboutis ou non engagés, revisiter un diagnostic qui commence à dater ou à se faire oublier, remobiliser des acteurs distanciés.

Nous voici de nouveau au temps des semailles. Sur le terrain, des actions n'ont pas démarré, des initiatives indésirables ont été prises, il faut mettre les bouchées doubles pour rattraper les dérives de planning.

L'activité politique, la gestion administrative et financière, les questions économiques et sociales ont chacune leurs calendriers et leurs rythmes. Le développeur décrypte, impulse, inscrit le cycle du développement dans cette orchestration parfois cacophonique, essaye de synchroniser les différents rythmes pour la bonne succession des saisons.

D'où la notion de « fenêtre d'opportunité », de conjonction des échéances propice à l'action. Avant, c'est trop tôt. Après, c'est trop tard.

Illustration :

La communauté d'agglomération, du temps de A., a innové et montré beaucoup d'avance sur le plan de la concertation. Le conseil de développement était un vrai laboratoire dont d'autres villes se sont inspirées. Aujourd'hui on ne peut pas en dire autant, le Président de la communauté semble s'en désintéresser. Sur la question de la prospective, il engage une démarche parallèle. Les membres du conseil qui sont restés jouent leurs intérêts particuliers, s'occupent ou se refont un réseau personnel…

Lecture :

La phase d'expérimentation puis celle de montée en puissance appelait ensuite un approfondissement des pratiques, des apprentissages collectifs et des productions concrètes. N'ayant pas franchi nettement cette phase, le conseil de développement présente une certaine fragilité et un risque de sclérose avant d'avoir connu une véritable maturité.

2- La courbe du changement

La courbe du changement décrit les phases par lesquelles nous passons lorsque nous sommes confrontés à un changement.

Nous traversons différents états :
- d'abord nous refusons de croire à la nécessité du changement (déni),
- ensuite nous nous opposons à ce changement, cumulons les arguments contre,
- puis nous déprimons, nous mettant en retrait,
- au bout d'un moment, nous commençons à accepter et surtout à envisager des bénéfices compensatoires pour nous,
- enfin, nous construisons avec la nouvelle donne.

Les différentes phases sont plus ou moins visibles et d'une durée très variable suivant les personnes

et les situations : de quelques minutes à quelques années.

Les leçons de la courbe du changement sont les suivantes. Si le changement est réel, les résistances au changement sont un passage obligé. Pour un développeur, accompagner le changement consiste à adapter son attitude, à faciliter l'évolution d'un état au suivant. Dans les premières phases, l'écoute et l'affirmation du changement. Au moment du creux, attention aux messages contradictoires, par la suite, l'accompagnement des efforts des acteurs pour se repositionner.

Et à l'échelle d'une collectivité, d'un territoire ?

La même succession peut être constatée, plus ou moins marquée, plus ou moins synchrone entre les différents acteurs. Avec des projets superposés, la lecture des états d'âme devient complexe.

Sur une démarche donnée, le parcours est beaucoup plus lisible.

Un développeur averti en vaut deux. Il intègre dès le début qu'il aura des messages à répéter, des résistances à affronter (qu'elles seront aussi le signe de l'engagement d'un changement réel), des objections à traiter. Avant de pouvoir encourager le réinvestissement des personnes, il doit déceler ce qu'elles ont le sentiment de perdre ; puis encourager concrètement les gestes de repositionnement. Ces étapes font partie intégrante du métier. Le développeur devrait avoir une aptitude plus grande que d'autres à « absorber » les démobilisations de l'environnement pour accompagner le changement.

3- Le développement en « grappe de raisin »

En regard de la complexité du territoire, l'approche du projet territorial souscrit à une logique parfois simpliste : linéaire (première phase, deuxième phase, troisième phase) ou thématique (l'habitat, les déplacements, le social, l'économique…)

De même la démarche d'élaboration du projet appelle selon les règles de l'art la succession : diagnostic puis conception puis réalisation.

A condition d'éviter l'effet catalogue ou l'artifice de la vision partagée, ces démarches structurées ont du bon. Elles constituent les « gammes » du développeur et la réponse de base, efficace, au projet qui se présente toujours au départ comme incomplet, n'ayant pas la cohérence ou la pertinence voulue.

Cependant, avec une ambition et des enjeux croissants, il nous faut imaginer et mettre en œuvre des schémas plus élaborés, plus organiques, moins linéaires. Dans cette perspective, la dimension temps joue un rôle crucial, qu'il s'agisse d'envisager ce qu'on appelle une ingénierie simultanée (ou concourante) ou de donner le temps au temps.

L'ingénierie simultanée consiste à réduire le côté séquentiel d'une démarche, une étape, une autre puis une autre, à organiser le recouvrement des étapes et par là leur influence réciproque. Le recouvrement est géré, piloté, ce n'est pas pour autant la spontanéité et l'improvisation par défaut de méthode et d'anticipation.

Dans le domaine urbain, l'approche simultanée (désignée par dialectique) a ses ardents défenseurs et conduit par exemple à l'engagement simultané de l'élaboration du programme, du diagnostic et de la concertation, chaque facette étant nourrie par les deux autres.

Illustration

La Ville de E. en périphérie d'agglomération connaît une croissance rapide depuis dix ans. Un quartier d'environ dix mille habitants doit être requalifié à court terme. Premier objectif, l'amélioration du cadre de vie, deuxième objectif la mise à niveau des équipements de service, troisième objectif la densification de

l'habitat. Un processus réel de concertation va demander deux années, certaines analyses complémentaires doivent être menées très rapidement dans le cadre de l'agglomération ; enfin, le positionnement d'une candidature de la Ville sur des dispositifs publics nationaux demande sans attendre l'ébauche d'une programmation à partir des analyses disponibles.
Une démarche linéaire comportant successivement diagnostic, concertation, programmation n'aurait de sens sur aucun des plans spatial, temporel, financier.
Le chef de projet propose aux élus d'engager les trois approches de front, d'établir des passerelles permanentes et explicites de telle manière que chaque démarche enrichisse les deux autres. Décrire, illustrer. La démarche générale est dynamique. Les acteurs ont des rôles moins distincts, par contre ils perçoivent la progression collective et leur capacité d'influence mutuelle.

Une autre approche consiste à envisager le projet de territoire, projet fédérateur, comme une grappe de projets opérationnels, d'où l'image de la grappe de raisin.

Un plan technopole comportant des requalifications de zones d'activité, la création d'une pépinière spécialisée, la montée en charge du capital risque et la représentation de certaines filières à l'échelle de l'agglomération dans des salons internationaux, autant de graines sur la même grappe.

Sur la même grappe, les graines de raisin viennent à maturité de manière légèrement décalée dans le temps. Elles sont reliées et alimentées par le même cep : la vision stratégique pour le territoire à moyen et long terme. Chaque projet opérationnel a une certaine autonomie par rapport aux autres. Les maîtrises d'œuvre voire les maîtrises d'ouvrage des différents projets opérationnels peuvent être réparties entre différents acteurs extérieurs à la collectivité territoriale.

La difficulté du pilotage peut résider dans l'identification et la reconnaissance de la collectivité territoriale comme initiateur véritable (le succès reposant sur l'appropriation des projets par des porteurs extérieurs), comme financeur dont le contrôle est accepté (et pas vécu comme une ingérence) et comme concepteur. Il peut, malgré la délégation du projet, trouver à redire dans la mise en œuvre.

Illustration

« Nous nous occupons de préparer et de faire acter le rapprochement entre les trois villes européennes de Barcelone, Lyon et Turin en matière de développement économique.
Quand la charte est signée par les trois maires nous passons le relais aux acteurs, chambre de commerce, agence de développement, unions patronales… »
Une ligne de conduite doit être intégrée dès la passation de relais pour anticiper les régulations qui s'avéreront souhaitables entre les acteurs.
Pour la phase de mise en œuvre, faut-il envisager une coordination politique, un soutien technique, une mise en réseau, une tutelle financière, une communication soutenue

Le pilotage de la grappe de projets demande au développeur ou à l'équipe de développeurs chargé(e) de l'animer, une gestion attentive du temps pour le centrer, dans des proportions variables, sur :
- l'accompagnement formel et informel des chefs de projet externes,
- leur mise en réseau, l'échange d'expérience, le décloisonnement,
- le dégagement du sens de l'action à l'échelle de la grappe de projets,

• l'ouverture de nouveaux chantiers (les graines de raisin à mûrir) les années passant, s'appuyant sur les acquis, la valorisation et la consolidation (effet de masse) des premiers projets.

Le concours pour les pôles de compétitivité est venu à point sur certains territoires pour valoriser et renouveler la grappe d'activités et de projets générée patiemment depuis 3, 5 ou 10 ans.

4- Le temps de la bonne intelligence

Un premier développeur anime des jardins potagers urbains permettant l'insertion d'adultes en difficulté avec la vente des légumes produits ; un autre pilote et anime la réalisation de cybersites ouverts aux PME, un troisième fédère les élus, les écoles, des associations d'habitants et les viticulteurs de la communauté de communes autour d'une vigne pédagogique, un quatrième aide les entreprises locales à se doter d'une fonction achats mutualisée.

Ces exemples ont un point commun : le travail en réseau et la mise en relation d'acteurs de différentes natures, la création de connexions actives et enrichissantes.

Ils mettent en évidence la double **valeur ajoutée du développeur : créer du développement et générer une coopération des acteurs du territoire en bonne intelligence**. Le développement durable n'est probablement pas autre chose que cette intelligence collective du développement. Celle-ci fonde un certain nombre d'exemples classiques du développement qui marquent durablement, les systèmes locaux de production italiens, la dynamique catalane, la charte du Pays des sept vallées (Pas de Calais)…

Sur d'autres territoires, ce sont les actions programmées qui nécessitent une synergie des acteurs ajustée au programme.

La dimension d'intelligence territoriale repose sur la qualité des hommes, la volonté politique, la cohésion de la population, la détermination des entrepreneurs, que ceux-ci soient des hommes d'entreprise, des universitaires, des travailleurs sociaux ou des fonctionnaires. Elle est également le produit d'un processus d'apprentissage individuel et collectif auquel le développeur peut choisir de consacrer une partie de ses efforts.

Or, ce processus prend du temps ; il est un domaine qui appelle « l'éloge de la lenteur » avec, ajoutons-le, une détermination toujours renouvelée.

Tous les développeurs ont conscience de l'enjeu d'intelligence territoriale, qu'ils le désignent sous ces termes ou sous d'autres. Le partenariat privé - public, les démarches prospectives, les états généraux, la concertation, la gouvernance, le développement solidaire en font partie.

Beaucoup de développeurs se découragent et ont tendance sur ce plan à subir les événements (notamment et paradoxalement dans le contexte de l'intercommunalité), peu de développeurs entreprennent et anticipent consciemment dans le domaine de l'intelligence territoriale.

Cette question appelle des profils de développeurs spécifiques et / ou des développeurs expérimentés. Leur point commun, fréquenter la lente transformation qu'est l'apprentissage collectif : il faut raisonner avec la perspective d'une dizaine d'années.

Illustration

Fin des années 80, début des années 90, à la commission des communautés européennes, la DG XVI avait mis en place, dans le cadre de l'article 10 du Feder, un programme dénommé PEE, programme d'échanges d'expériences invitant au rapprochement de différentes collectivités territoriales de différents pays à échanger leur expérience sur une question de développement.

La progression des réseaux suivait peu ou prou le rythme ci-dessous.

- une année pour identifier des partenaires possibles à l'étranger et prendre contact,
- une année pour envisager de travailler ensemble et concrétiser le dossier,
- une année pour faire connaissance, situer ce que fait chacun, ses spécificités et stabiliser les modalités de travail en commun,
- une année pour appréhender les différentes visions du développement (appliquées à un domaine donné) et recueillir des données exploitables,

et ainsi de suite.

Cette présentation est réaliste. Elle doit suggérer ou rappeler au lecteur le véritable travail du rapprochement des acteurs.

La pratique fait que, 10 ou 20 ans plus tard, les processus peuvent être plus rapides : des réseaux, des bases de données, des expertises se sont constituées.

Le temps décisionnel

Décider c'est choisir, autrement dit, renoncer à une option. La décision n'est pas aussi facile et naturelle que nous le voudrions.

Dans l'acte de décider à un moment donné, le décideur est seul. La décision formelle n'est jamais réellement partagée. La décision n'est pas aussi influençable que nous le voudrions.

Le développeur est un acteur d'influence, pas un acteur de pouvoir. Il peut proposer ou argumenter les décisions importantes pour le territoire. Ce ne sera jamais lui qui les prendra. Son action est donc dépendante des délais de décision. Il lui faut également choisir le bon moment pour solliciter une décision.

Nous étudierons successivement la non décision, le temps de maturation d'une décision, le temps de la préparation avec l'interaction entre les acteurs, les pertes de temps, le temps de la prise de recul.

1- La non décision

Les développeurs peuvent être confrontés à la non décision. Il est alors utile d'interpréter les sources de la non décision afin de porter son effort au bon endroit au bon moment. Voici les cas de figure que nous avons pu relever. Ils appellent en retour des attitudes très différentes de la part du développeur qui voudrait activer le système. L'étude de ces mécanismes rendra peut-être certains (jeunes) développeurs plus modestes car décider n'est pas facile et dépasse largement sur les causes de l'analyse rationnelle que l'on peut faire d'un dossier.

Voici quelques hypothèses à l'origine de la non décision :

- la non décision est calculée, c'est une façon d'exercer un pouvoir,
- la décision à prendre est mal formulée ou associée à une condition,
- le décideur est ambivalent ou l'organe de décision ne sait pas dégager de majorité,
- la décision est prise, le décideur attend le contexte propice pour l'annoncer,
- la décision est au fond indifférente, le décideur a d'autres préoccupations,
- le processus de décision (traitement du dossier, consultations) est très long,
- la décision n'est pas portée devant le bon organe de décision, le décideur ne se sent pas compétent,
- le contexte est incertain, les décisions sont évitées,
- la décision a des conséquences indirectes négatives,
- le décideur a le sentiment d'avoir déjà pris la décision, même s'il ne l'a pas formulé ou fait savoir.

Un cas parmi ceux-ci est très répandu et mérite d'être examiné de plus près, c'est celui de l'ambivalence. Un décideur est par définition un peu moins ambivalent que la moyenne des personnes, il est capable de trancher plus souvent.

L'ambivalence correspond au phénomène suivant : un choix qui se présente génère de l'intérêt et du doute, de la séduction et du rejet. Il active un mécanisme d'évaluation, de pesée des alternatives. Au point que la décision peut être à la fois très attractive et redoutée. L'ambivalence a malheureusement toutes les chances de se traduire par de la suspicion et une forte ambivalence par de la suspicion non justifiée.

C'est en écoutant attentivement nos interlocuteurs et en découvrant les secrets de nos propres ambivalences que nous pouvons apprendre à cheminer dans ce labyrinthe et remplir pleinement notre rôle d'aide à la décision.

Illustration

Un directeur d'administration est interrogé sur l'avancement du projet d'observatoire et sur le bon déroulement du dernier comité de pilotage qu'il présidait. Le directeur est content mais il exprime aussi de la déception : « j'aurai bien voulu prendre une décision mais je ne sais pas sur quoi j'aurais pu le faire. »
Commentaire : N'oublions pas de proposer et de formuler les décisions à prendre pour la suite du projet. Un décideur est là pour décider. S'il

ne décide pas il aura le sentiment de perdre son temps. Il risque de se démobiliser même vis-à-vis d'un projet qu'il a initié.

2- Le temps de maturation de la décision

Nous devons envisager combien il peut être bon que le décideur ne décide pas… tout de suite, malgré toute la confiance qu'il a envers nous. La maturation de la décision se joue également côté technicien (ou développeur).

Reconnaissons que nous n'avons pas forcément les idées claires du premier coup, que nous pouvons proposer des fausses bonnes idées, des projets étudiés rapidement ou des usines à gaz. Le défaut de maturation ou d'appropriation n'est aucunement réservé aux élus. Au contraire ceux-ci peuvent, avec une sorte de sixième sens, détecter que votre dossier est survolé ou technocratique ou mal maîtrisé. La sensation est confuse mais l'instinct politique est sûr, le développeur voit son projet mis sur la touche de manière un peu abrupte. La situation est désagréable mais le report de décision n'est pas forcément mauvais.

Le processus de maturation demande du temps, pour l'approfondissement du dossier, pour le partage du projet et sa mise à l'épreuve auprès de différentes instances, pour ajuster le projet aux nécessités du terrain, aux orientations stratégiques, aux capacités d'absorber le changement… et pour que le projet dégage son essence ?

3- Le temps de l'interaction

Le temps de l'interaction, c'est-à-dire le temps que nous passons personnellement à interagir avec d'autres personnes, de manière délibérée (choisie) est très variable d'une personne à l'autre. Il n'est pas si facile de trouver la meilleure pratique entre le travail isolé que nous maîtrisons et le travail concerté qui nous rend dépendant de l'autre.

Travailler seul(e), c'est peut être nous priver de ressources et d'aides possibles ; par contre produire avec d'autres peut nous donner le sentiment de ralentir le mouvement. En examinant de près comment nous fonctionnons à l'échelle d'une petite équipe au sein de notre structure ou entre partenaires, nous pouvons discerner les cas de figure pour lesquels l'interaction est profitable.

Soyons précis. Par interaction nous entendons influence réciproque : l'interaction transforme les différentes parties en présence. En fonction de cette définition, nombreuses sont les réunions où l'interaction reste faible ou même est évitée : réunions très protocolaires, langue de bois.

L'interaction prend du temps, la durée des projets est accrue, il faut s'y prendre plus à l'avance. Elle vaut le coup pour les problèmes complexes, sensibles, chroniques.
Réserver du temps pour l'interaction, c'est prévoir la différence des points de vue et vouloir en faire une richesse collective.

L'interaction (la consultation, la participation, la concertation) n'est pas une fin en soi ni un nouveau modèle de pensée. C'est un choix réaliste, adapté à certaines situations. Dans le choix de la démarche d'interactive sont réincorporées deux valeurs, la valeur attribuée au point de vue d'autrui et la valeur attribuée au temps.

Paradoxalement, le choix de l'interaction respecte un sentiment d'urgence : il y a urgence à associer d'autres acteurs à la réflexion, il y a urgence à penser autrement le territoire, il y a urgence à approfondir les contradictions du projet de développement.

Question d'éthique personnelle : avoir le temps

Quel professionnel aujourd'hui, échappe à la question de la gestion du temps ? Le développeur, moins qu'un autre, l'ampleur de sa tâche n'ayant pas de limite. Il s'agit pour lui d'être efficace mais aussi de se préserver.

Nous proposons différentes approches qui ne bouleversent pas directement l'emploi du temps mais qui modifient la relation que nous avons au temps, qui changent notre manière de la valoriser. De telle manière que nous n'ayons pas peur d'être inutile en arrêtant brièvement notre activité, que nous prenions conscience des tâches pouvant être supprimées, que

1- Savoir s'arrêter

La prise de recul par rapport aux événements, demande peu de temps mais du temps qualitatif. La prise de recul est un temps d'attention et d'écoute de soi : qu'est-ce qui se passe ? Où en suis-je ? Qu'est-ce qui vient de la situation, de moi, des autres ?

Lorsque nous sommes embarqués dans la frénésie de faire, dans l'enthousiasme et la nécessité de l'action, prendre du recul demande de dire « stop » et de traverser une sensation brève de vide. L'intuition de ce passage, nous la transformons, hélas, en conviction que nous pourrons prendre du recul dès notre prochaine journée sans rendez-vous. Vaine résolution : le temps qu'arrive cette journée miraculeuse, combien en avons-nous perdues à force d'avoir le nez dans le guidon ?

Et si nous envisagions que prendre du recul, c'est nous ménager du temps pour « être » plutôt que faire ? Prendre du recul, s'asseoir cinq ou dix minutes devant son bureau à ne rien faire « risque » de donner plus d'espace et plus de pertinence à notre journée ! Ne rien faire : ni causer avec un collègue, ni surfer sur le net, ni résoudre mentalement un problème épineux, ni refaire le monde par la pensée mais laisser reposer son esprit.

Finalement, avec l'expérience d'un temps gratuit, non compté, nous redécouvrons que le temps est beaucoup moins linéaire et homogène que dans notre conception. Le temps non affecté recèle des richesses, des clés que nous recherchons parfois désespérément : priorités, motivations, solutions, compréhensions, sens de l'action.

2- Les dévoreurs de temps

La relation au temps est très subjective. Elle est étroitement liée à la peur et au plaisir. Peur de perdre notre temps, de ne pas exister pleinement, de ne pas être reconnu ; plaisir de vivre pleinement, de pouvoir nous exprimer, de gagner quelque chose.

A chacun de découvrir nos dévoreurs de temps personnels les plus goulus. Néanmoins, le développeur peut être attentif à quelques mécanismes largement et discrètement partagés souvent masqués par les règles qui régissent nos relations sociales et professionnelles, le respect de la hiérarchie, la conscience professionnelle ou autre.

Dévoreur de temps : la réticence à demander de l'aide. Nous nous enferrons dans un dossier difficile à appréhender, nous prenons du retard, nous inventons tardivement une usine à gaz parce que nous comprenons mal le dossier.
Indicateur : notre envie (forte) de faire quelque chose de bien, associée au fait que nous retardons le moment de nous y mettre.
Remède : évaluer sincèrement le résultat des cas de figure précédents, coûts et résultats, envisager de fournir un effort moins ardu pour un meilleur résultat.

Dévoreur de temps : la capacité à dire toujours oui à toute nouvelle mission qu'on nous confie, nous sentant flattés de cette confiance ou rassurés sur notre utilité. Il ne s'agit pas forcément de refuser. Constatons d'abord les conditions dans lesquelles nous disons oui.

Indicateur : nous prenons le dossier sans réfléchir à ce dont nous avons besoin pour le mener à bien.
Remède : exprimer son envie de satisfaire la nouvelle commande, se donner le temps de la réflexion, de l'étude du dossier.

Dévoreur de temps : la dispersion. Nous sommes emballés intellectuellement par la variété des sujets qui se présentent à nous et nous donnent une image kaléidoscopique sans cesse renouvelée du territoire. Nous sommes au cinéma, dans une salle 3D… et nous participons à un grand scénario.
Nous traitons les sujets superficiellement malgré les apparences ou notre niveau de compréhension de ce qu'il faudrait faire.
Indicateur : notre lucidité n'a d'égale que notre frustration et le sentiment de n'avoir pas prise sur les événements.
Remède : faire des choix. Valoriser là où nous pouvons agir, effectivement.

Dévoreur de temps : les missions imaginaires, la perfectionnite aiguë. Posons-nous la question, vérifions : les tâches inscrites sur notre agenda font-elles toutes réellement partie de nos missions ? Ou est-ce que nous avons prolongé ou complété ce qui nous a été confié ? Les missions imaginaires ou la perfectionnite aiguë répondent à un besoin de contrôler son environnement plus que nécessaire. C'est une façon de gérer une angoisse qui s'est installée au fil des années de manière aberrante.
Indicateurs : le sentiment d'être incompris(e) dans son investissement professionnel, la perception qu'autrui intègre mal ce que nous lui donnons comme consignes ou comme comptes rendus. Autre indicateur, le constat que certains dossiers en fait sont complètement laissés de côté.
Remède : privilégier son confort physique et psychique et l'efficacité plutôt que vouloir avoir raison à tout prix (le confort intellectuel) ; s'intéresser à autrui.

Dévoreur de temps : la recherche de l'harmonie, l'évitement du conflit. Ce dévoreur de temps est très proche de l'incapacité à dire non. Il se traduit par des problèmes non traités, éludés, compensés par des faux-semblants, des accords superficiels. Ce sont de véritables bombes à retardement. L'évitement de l'affrontement aboutit au contraire du but recherché au bout d'une période qui peut être longue et coûteuse en énergie, en précautions, en démarches protocolaires.
Indicateur : malgré notre désir d'harmonie, nous évitons certains de nos interlocuteurs. Nous avons le chic pour nous mettre en situation de bouc émissaire ou nous faisons l'objet de reproches ou d'une défiance qui nous paraissent injustifiés.
Remède : apprendre à faire la distinction entre la relation et le contenu de la relation. Constater que plus nous repoussons la confrontation sur des questions de contenu, plus nous en voulons, clairement ou sourdement, à notre interlocuteur. Ce que nous redoutons le plus est en train de s'installer.

La liste des dévoreurs de temps est sans doute incomplète. Elle ne reprend pas les trucs et astuces de la gestion du temps tels que « regrouper les coups de téléphone dans une même plage horaire » ou « programmer ses rendez-vous ou la préparation de ses dossiers »…

Les uns n'excluent pas les autres. Cependant, expérience faite, la chasse aux dévoreurs de temps que nous avons répertoriés est éminemment rentable. Elle dégage bien d'autres bénéfices en plus du gain de temps : diminution du stress, libération de son potentiel, confiance en soi… A explorer sans délai.

3- Le temps d'apprendre

Nous faisons tous divers constats tels que la distance culturelle, la peur de l'inconnu, le manque de disponibilité. En fait, nous méconnaissons les étapes

de l'apprentissage, et nous n'apprenons… qu'à temps très partiel. Deux facteurs masqués de perte de temps ou de ralentissement des processus déjà longs du rapprochement des acteurs.

Le cycle de l'apprentissage se déroule ainsi à l'échelle d'un individu :

information : je suis informé(e) de l'existence d'une nouvelle façon d'agir, de penser, de me comporter.

sensibilisation : je peux être sensibilisé(e) aux bénéfices qui en découlent.

intérêt : je peux reconnaître que je suis concerné(e) et que ces bénéfices m'intéressent.

expérimentation : je peux faire l'expérience de cette nouvelle façon d'agir, de penser, de me comporter.

engagement : je décide (d'essayer de) systématiser cette nouvelle manière de fonctionner et d'éliminer l'ancienne pratique.

intégration : j'intègre véritablement une nouvelle pratique avec mon style et du sens pour moi.

Nous n'apprenons qu'à temps partiel

Nous développons toutes sortes de stratégies pour apprendre et d'autres pour éviter d'apprendre. Le « je ne sais pas » est souvent associé à un ou plusieurs sentiments désagréables de non conformité, de culpabilité, d'imperfection, de perte de reconnaissance ou de peur.

A cela s'ajoute l'impression de savoir ou de savoir faire acquis une fois pour toutes. Or la compétence (ou la connaissance) n'est pas aussi durable que nous voudrions bien le croire. Elle demande à être activée, renouvelée, questionnée, explicitée, confrontée, décapée.

L'utilisation de l'informatique est démonstrative à cet égard. Il est pratiquement impossible avec l'évolution accélérée des logiciels et des usages, d'atteindre une maîtrise des outils (sans surprise) avant qu'ils ne soient obsolètes.

Pas d'autre choix que d'accepter d'apprendre en quasi-permanence, c'est-à-dire de se heurter à des aléas, à des dysfonctionnements qu'ils proviennent de l'extérieur ou de nous-mêmes.

Il nous faut nous lancer, progresser par essais et erreurs, tâtonnements, avancées relatives, apprendre à nous appuyer sur les autres, proches ou à distance.

Ce qui va compter et faire la différence : l'ouverture aux aléas, la rapidité à tirer des leçons et à modifier notre pratique.

Autrement dit, nous rencontrons tous autant d'aléas dans l'utilisation de nos ordinateurs anciens, récents ou neufs. Parmi nous, les premiers ne feront que résoudre les problèmes, les seconds prendront des mesures pour que telle catégorie de problèmes ne se reproduisent plus, les troisièmes amélioreront au passage leur organisation personnelle de travail…

Cette observation est transposable dans chaque domaine où la progression est tâtonnante, pleine d'incertitude, bref pas gagnée d'avance : la prospection (d'entreprises), la concertation, la conviction (des élus, des partenaires), l'animation, l'évaluation… et les réunions imposées !

Entreprise et institution publique : 2 rythmes différents

Illustration

Début des années 90. Grande réunion en vue de la réhabilitation de la Vieille Bourse à Lille. Sont présents autour de la table : la Ville propriétaire du foncier, l'association représentant les propriétaires privés des boutiques qui constituent le monument, le Directeur Régional des Affaires Culturelles, l'Architecte en chef des Monuments Historiques, les grandes entreprises nordistes prêtes à jouer le rôle de mécènes.
Les interlocuteurs ont du mal à s'entendre ; les logiques, les systèmes de valeurs, les technicités diffèrent. L'architecte en chef des monuments historiques est plutôt susceptible ; il lui faut du temps pour décider et estimer les travaux à faire dans les règles de l'art et au regard de plusieurs siècles d'histoire. Il ne donne aucun délai précis. Les représentants des entreprises, parmi lesquelles La Redoute (à la grande époque des livraisons à domicile 24 H chrono) s'énervent un peu.

Comment faire ?

Prenez conscience des différentes relations au temps des acteurs. Chacune se justifie, la temporalité de l'entreprise permise par la rapidité de mouvement, la centralité de la décision et dictée par la concurrence, par la nécessaire réactivité aux besoins des clients. La temporalité de la collectivité territoriale dictée par l'importance du débat, de la discussion, de la décision au vote, de la démocratie ; même si cette finalité semble dégradée, elle imprègne les modes de pensée et les modalités de fonctionnement d'autant plus que le temps - homme n'a pas de valeur réellement comparable dans le salariat privé et dans la fonction publique.

Évitez de recevoir les exigences des entreprises comme argent comptant, comme si elles étaient évidentes, incontournables (vous avez tellement envie que cette entreprise s'implante sur « votre » territoire !). Suscitez chez votre interlocuteur la patience de vous expliquer le processus de décision interne à l'entreprise. Investissez sur l'entreprise, dans la durée. D'ailleurs il vous faut de la matière pour intéresser les élus aux décisions des entreprises et à leurs conséquences pour le territoire (embauche massive d'intérimaires pour répondre à un carnet de commandes bien rempli, projet de réorganisation du foncier…)

Mobilisez vos compétences de médiateur et de pédagogue pour faire découvrir aux deux parties leurs différences. Évidemment, si vous-même avez le sentiment d'une certaine inertie de l'organisation publique à laquelle vous appartenez, vous vous sentirez handicapé. Il vous faut clarifier votre vision de la collectivité publique. Et n'ayez pas la naïveté de penser que l'entreprise échappe à l'inertie, à la rigidité, à la non – décision.

Découpez la négociation en étapes que vous saurez faire franchir à la collectivité concernée l'une après l'autre. Il est important pour l'entreprise de voir que son dossier progresse, même lentement. Évidemment, pour respecter cette pratique, le veille et l'anticipation sont payantes.

Inscrivez, si vous le pouvez, les relations avec les différents partenaires dans votre réseau personnel avec des alliés qui pourront vous décoder les logiques et les marges de manœuvre, voire influencer la négociation.

Un calendrier obéré par le processus de décision

Illustration

Vous avez planifié le (bon) déroulement du projet d'équipement et de l'étude préalable confiée à l'extérieur. Vous êtes content d'avoir cette fois-ci inclus dans le cahier des charges le planning indicatif que le cabinet devra respecter. Publication du marché public : octobre prochain. Choix du cabinet : novembre pour un démarrage de l'étude dès le mois de décembre, ce qui vous permettra d'afficher l'étude comme engagée dans le rapport de fin d'année.
C'était sans compter les allers - retours entre le service et la direction générale et le décalage d'ordre du jour du conseil communautaire…

Comment faire ?

- intégrez le processus de décision et ses incertitudes dans votre planning.
- faites-vous expliquer vraiment le processus de décision pour la partie qui ne dépend pas de vous. Ne vous faites pas seulement préciser les délais, visualisez le circuit des avis, visas, transmissions entre services, éléments de contexte nécessaires.
- tranquillisez-vous ; les cabinets ont l'habitude.
- un petit schéma visualisant les échéances ne fait pas de mal.
- donnez à vos interlocuteurs du service marchés publics par exemple, une information sur l'étude à mener plus large que ce dont il a besoin.

Un projet ficelé demain pour hier

Illustration

Les crédits en faveur de la concertation avec la population ont été confirmés tardivement. Ils sont positionnés sur le créneau des formations destinées aux habitants. Le Président de la communauté de communes qui, depuis plusieurs mois, ne sait comment engager l'intercommunalité dans la concertation, vous demande de monter un dossier dans la semaine…

Comment faire ?

- récapitulez les questions et les doutes que vous avez entendu s'exprimer ces derniers mois, vos observations, ce que vous savez, ce que vous ne savez pas. Bref, reconstituez un diagnostic, vous avez la première partie de votre dossier de demande de subvention.
- ne restez pas passif. A partir du moment où un élu leader met au goût du jour une nouvelle problématique, positionnez-vous comme force de proposition, pour le jour où il se décidera avec une commande plus claire. Vous avez toujours le choix de vous positionner comme force de proposition. C'est vrai que cela demande prise de recul, patience, tact. Mais le jour où l'on vous demande un dossier impromptu, vous n'êtes pas pris au dépourvu.
- souvenez-vous des réunions auxquelles vous avez participé… comme parent d'élève, habitant du quartier ou auditeur d'une conférence sur un fait de société. Vous avez pu observer des difficultés, une faible efficacité de l'orateur ou d'un représentant d'association. Ces observations vont pouvoir vous inspirer. Vous ne vous êtes jamais trouvé dans ce type de situation ? Posez-vous des questions !
- appuyez-vous sur votre élu. Il a certainement d'autres idées que la commande qu'il vous lance « au vol ». Êtes-vous entraîné à questionner / reformuler ? à prendre le risque de vous tromper pour obtenir plus de clarté dans le projet ? Entraîné ou pas, c'est le moment : 5 minutes de prise de risque pour quelques heures de rédaction beaucoup plus confortables.
- formez les habitants à prendre la parole en public, à conduire une réunion, cela vous rappelle les stages ? Sans aller jusqu'à la formation des habitants (mais pourquoi pas) l'idée à retenir, c'est de transposer, de procéder par analogie, avec une condition de réussite, **visualiser** le résultat : un habitant à la tribune,…

Des réunions tardives qui s'éternisent

Dans votre agenda les soirées sont régulièrement barrées par des réunions avec les élus ou des réunions associatives. Deux cas de figure sont à distinguer. Si vous n'avez pas de rôle majeur dans l'animation ou la réflexion, vous devez sérieusement vous donner le choix d'y participer ou non. Si vous avez un rôle important, vous pouvez agir sur la situation. Voyons de quelle manière.

Contenance

Veillez à ce que les sujets ne soient pas dilués pour être traités rapidement et laisser l'espace nécessaire à la convivialité … après la réunion proprement dite et en annonçant la règle du jeu. Ce sera plus facile d'écourter la soirée si nécessaire pour vous.

Consistance

Ce n'est pas le nombre de décisions prises qui rendent les réunions efficaces et utiles. Hiérarchisez les sujets à débattre et contentez-vous de faire valider le reste sur la base d'une règle du jeu claire et de principes directeurs précédemment discutés. En cas d'engorgement chronique, envisagez de distinguer l'instance de décision stratégique et l'instance de décision opérationnelle.

Constance

Occupez le terrain de la méthode de travail. Une précaution doit être prise : ne pas imposer la méthode a priori, mais partir de l'observation des attentes, des conforts, inconforts et motivations. Ensuite ménagez une progression dans le changement. Votre patience et votre persévérance seront récompensées.

Créativité

Si vous avez à gérer de « fortes » personnalités, vous disposez des leviers suivants par ordre croissant d'efficacité : les techniques d'animation, les alliances dans le jeu d'acteurs, votre propre développement personnel source de tranquillité, de clarté d'esprit et de puissance d'action.

Réalisme

Laissez tomber votre idéalisme. Acceptez les personnes comme elles sont pour agir avec qui elles sont. Cela n'enlève rien à votre mission de développement, bien au contraire, vous êtes au cœur de votre métier.

Le planning ne fait que constater le retard

Faut-il une illustration ?

La situation est tellement courante que nous en venons à associer l'idée de planning au constat plus ou moins agréable de retards accumulés.

Le planning de départ, c'est comme une bonne résolution de début d'année que l'on ne tient pas. Pire que cela : c'est la quadrature du cercle quand il faut justifier auprès d'une tutelle ou d'un financeur qu'on a fait ce qu'on avait dit alors que, naturellement, l'action, l'opération ou le projet ont, c'est l'expression consacrée, subi des aléas.

Au-delà de la contrainte administrative, est-ce que cela vaut le coup de faire un planning pour un projet à caractère territorial dont le déroulement temporel détaillé sera régi par d'autres enjeux ?

Comment construire le planning ?

- en le concevant comme une **simulation** (plutôt que comme une prévision ou une planification),
- en commençant à partir de la fin (rétro planning),
- en l'élaborant à plusieurs,
- en le structurant par des jalons qui parlent à l'agenda de vos interlocuteurs,
- **en le montrant** et en le passant en revue rapidement mais régulièrement dans les réunions du projet (vous créez une habitude).

Comment rendre le planning lisible (digeste) ?

- il tient sur une page (pour la partie largement communiquée),
- il montre les échéances des contributions attendues,
- il montre d'une fois à l'autre ce qui a avancé,
- il situe dans le temps et de manière imagée les décisions attendues, les bifurcations, les nouvelles marquantes.

C'est maintenant seulement que nous répondrons à la question :

Pourquoi faut-il quand même faire un planning ?

car en le construisant selon les consignes ci-dessus, vous obtiendrez

- plus de crédibilité pour le projet,
- plus d'implication et de motivation des partenaires.

A vous de discuter et d'ajuster ensuite, l'optimisation du déroulement détaillé avec les contributeurs techniques du projet.

Résumé du chapitre : le temps

Repères

La dimension du temps à propos du développement territorial est décisive et finalement peu étudiée et prise en compte. Nous pouvons tout juste constater les effets cumulés sur un territoire d'une succession au fil des années, de décisions malheureuses ou au contraire bien inspirées. « à N., depuis 20 ans, les élus n'ont pris que de mauvaises décisions. Aujourd'hui, le retard est considérable » ou au contraire « le territoire de G. a pu saisir cette opportunité exceptionnelle, mais cela fait dix ans que les élus y travaillent. »

Le temps des projets

Pour le développeur, se faire du temps un allié passe d'abord par un peu de rigueur dans la gestion du projet au sens méthodologique classique. Il ménage du temps pour la réflexion stratégique avant, pendant, après le projet. Il gère la progression du projet en évitant autant que possible les retours en arrière inutiles et il cultive l'art de l'anticipation.

Les cycles du développement

Ce chapitre propose au développeur une représentation des stades de développement que peut connaître un territoire successivement. C'est une grille de lecture parmi d'autres, un outil de représentation qu'il peut partager avec ses partenaires.

Le temps décisionnel

Notre regard sur les décisions prises ou non manque parfois de nuance. Nous limitons notre perception de la décision à un temps ponctuel de vote ou de délibération tout en étant confronté à de longs processus d'élaboration.
Les deux facettes, la décision comme phénomène ponctuel et la décision comme élaboration progressive, existent bel et bien. Ces quelques paragraphes invitent le développeur à une rigueur accrue, ce qui lui permettra d'améliorer son rôle d'aide à la décision.

Question d'éthique personnelle : Avoir le temps

La relation au temps est très subjective. C'est pourquoi nous pouvons agir dessus - le temps se déroule d'abord en nous – alors que nous luttons le plus souvent pour préserver notre emploi du temps contre celui des autres.

Décider d'avoir le temps, ce n'est pas une révolution, c'est une exploration de plus en plus intime et une invitation à l'éthique personnelle.

Fiches dépannage

Nous voudrions maîtriser le temps. Les fiches présentées évoquent cinq situations dans lesquelles le développeur est confronté à cette difficulté et lui indiquent comment, sur le moment ou dans sa préparation, il peut corriger la dérive ou du moins l'atténuer.

Les acteurs

"T.E.A.M. :
Together Everyone Achieve More"

Agir : faire quelque chose (Le Littré)

Les acteurs

Construire avec d'autres : le système d'acteurs

Repères

Le système d'acteurs

1- Acteur, vous avez dit acteur
2- Communiquer avec efficacité
3- L'aspect systémique
4- Gérer un système d'acteurs

Travailler avec les décideurs

1- Les formes d'investissement des décideurs
2- Les relations avec les élus
3- Les personnalités difficiles
4- Les logiques institutionnelles
5- Le développement institutionnel

Les modalités collectives de travail

1- La participation
2- La coproduction
3- La transversalité
4- Le partenariat
5- Le réseau
6- La concertation
7- La gouvernance
8- La compétence collective

Question d'éthique personnelle :

l'organisation apprenante

Résumé du chapitre :

Fiches dépannage

- Rester neutre.
- Travailler en confiance et dans la transparence.
- Faut-il associer un opposant dans la démarche de projet territorial ?
- A l'impossible nul n'est tenu.
- Ordres et contrordres, comment me protéger ?

La gestion du système d'acteurs

Les acteurs.

Dans une démarche de développement territorial, le système d'acteurs répond à une définition floue. Il est à géométrie variable. Il peut comporter des habitants, des entreprises, des associations, des institutions …

En fait, projet par projet, le développeur s'intéresse à un système d'acteurs dont il définit lui-même, consciemment ou inconsciemment, les contours et avec plus ou moins de pertinence.

Sa mission consiste à agir sur l'interaction projet territorial – système d'acteurs, afin de générer une dynamique de développement. Le système d'acteurs est composé, animé, sollicité de manière à faire émerger un ou des projet(s) et un ou des porteur(s) de projet, par exemple un pôle de compétitivité ou un groupement d'employeurs.

Mais en retour le projet territorial a vocation à faire évoluer des comportements d'acteurs, par exemple à faire venir des entreprises ou à susciter des investissements d'intérêt général. Il fait évoluer le système d'acteurs.

1- Acteur, vous avez dit acteur

En parlant d'acteur, voulons-nous dire seulement celui qui agit ?

En réalité, nous désignons souvent par acteur, non pas celui qui agit, mais plutôt celui qui pourrait agir, celui qui disposant d'une certaine autonomie, peut agir ou non dans le sens de l'intérêt général, de la démarche fédératrice, du projet commun.

La nuance est de taille et nous gagnons à clarifier l'écart existant entre un acteur potentiel et un acteur constructif, entre un acteur dans l'idéal et un acteur impliqué.

Imaginons que nous voulons mobiliser des chefs d'entreprise.

Nous connaissons bien quelques chefs d'entreprise qui n'ont pas le temps, sont centrés sur leur entreprise, se défient du monde politique et fonctionnent de manière très individualiste.

Tenté(e) par la généralisation et le découragement, freinée par le manque de compétence, rassurée par le manque de temps en fait, cela risque de devenir dans notre esprit, tous chefs d'entreprise confondus :

- « ils » n'ont jamais le temps,
- ils sont exclusivement centrés sur leurs entreprises,
- seul le profit compte,
- ils sont sourds à l'intérêt général,
- ils se comportent en individualistes forcenés.

Et le tour est joué. La clé est tournée, la porte fermée.

Pourtant les contre-exemples ne manquent pas, dirigeants d'entreprise présidents bénévoles de plateformes d'initiatives locales, clubs locaux d'entreprises collaborant avec des communautés de communes ou de Pays sur le développement de grandes zones d'activités, séminaires dirigeants à succès.

Qu'observons-nous ? Notre relation au langage nous joue des tours, nos approches manquent de profondeur et de nuance. La généralisation superficielle génère

à notre insu de bonnes raisons de ne pas y aller. Ce qui ne veut pas dire « voie sans issue ».

Le développeur est dans la nécessité soit de rendre acteurs ses interlocuteurs naturels, soit de détecter, identifier des acteurs susceptibles de contribuer au projet territorial. A quels critères pouvons-nous reconnaître de véritables acteurs dont nous allons essayer de faire des partenaires ?

EST ACTEUR, dans l'idéal, CELUI QUI

Autonomie
- S'autorise à penser les événements, les situations, les projets : quel est leur sens, que valent-ils pour lui, pour l'autre, qu'apprennent-ils ?
- Propose un regard personnel sur les situations. Prend position sans s'enfermer, quitte à se tromper.

Interaction
- Agit en fonction de l'actualité (actualise ses références) plutôt que par réflexe ou habitude.
- Prend le risque de l'imperfection, de la confrontation, de la critique.
- S'intéresse aux autres comme personnes, s'intéresse à la vie de la communauté, offre des prétextes à la rencontre ou à l'action commune.

Capacité d'engagement
- Prend des risques, absorbe les fluctuations du contexte.
- Contribue dans la durée, avec régularité.
- S'autorise à innover, à sortir des sentiers battus.
- Est force de proposition.

L'acteur n'est pas un mouton à cinq pattes qui cumule les compétences. Celui qui est acteur est affranchi de freins conceptuels et comportementaux, il peut libérer sa capacité d'action et d'engagement sur de nombreuses situations et de nombreuses facettes de l'activité.

Un développeur peut-il agir de manière à rendre les acteurs solidaires du projet territorial ?

Son levier majeur réside dans la communication pour sensibiliser, convaincre, valoriser, rapprocher.

Ceci nous amène à étudier quelques outils de communication utiles à la gestion d'un système d'acteurs.

2- Communiquer avec efficacité

Quelques illustrations vaudront mieux qu'un long discours.

Distinguer l'intérêt du public cible (acteur par acteur), l'intérêt collectif et l'intérêt de la collectivité.

Dans le cadre d'une politique de sensibilisation à l'environnement et au développement durable, les objectifs visés du point de vue de la collectivité apparaissent dans un document de travail sous le libellé « avantages entreprises ». Malgré le libellé, les avantages indiqués ne sont pas réellement ceux du point de vue des entreprises.

Avantages entreprises annoncés	Avantages entreprises réels
« Faire prendre conscience aux acteurs privés, aux entreprises et aux relais économiques de la réalité des actions engagées »	Accéder à de nouveaux services.
« Démontrer par des faits et des actes que la coopération en faveur de l'environnement est génératrice d'efficacité et d'efficience. »	Pouvoir mutualiser des moyens pour une collecte des déchets industriels moins coûteuse.

Il ne s'agit pas seulement d'une remarque de style ou de la recherche d'une rigueur de bon aloi dans un ouvrage méthodologique.

Pour des projets ou des politiques tout

particulièrement, c'est là que le bât blesse : par exemple dans le domaine de l'environnement comment amener des garages, des pressings, des laboratoires photos à investir, à récupérer des effluents lorsque l'intérêt technique et financier prime sur le respect de la loi et l'adhésion à une cause commune?

Une seule piste est sérieuse, celle de l'écoute et de l'interaction.

Communiquer, c'est apprendre des choses, accepter de nous laisser influencer, découvrir la nature des choses et des personnes au-delà des apparences, des réflexes, des conformismes. Communiquer, c'est encore pouvoir affirmer un besoin, porter une demande. C'est enfin confronter l'autre à une partie de la réalité qu'il élude.

Promouvoir l'intérêt de tous plutôt que l'intérêt de chacun a du bon en évitant ce que réussit trop la publicité, entretenir l'illusion d'une harmonie béate comme celle d'un individualisme tout puissant. Le discours territorial échappe à la volonté de régenter les investissements de chacun. Cependant, le positionnement relatif de l'intérêt individuel et l'intérêt collectif, reste bien souvent à clarifier, sous peine de les opposer et de générer de l'opposition.

Renverser l'affiche

Beaucoup de mécanismes entrent en jeu pour nous amener, chroniquement à dévaloriser le projet que nous connaissons bien et que nous avons à défendre.

La juste valorisation est rare et difficile.

Il est utile de comprendre et de ressentir les freins à l'œuvre dans notre manière de communiquer sur les projets que nous aimons, que nous soutenons, auxquels nous donnons de nous-mêmes.

Les freins agissent par imprégnation comme des parfums forts ou subtils.

- « je préfère cacher mon jeu tout compte fait »,
- « vous ne pouvez pas comprendre, vous n'êtes pas à la hauteur »,
- « j'en suis content, si vous saviez vous seriez trop jaloux »,
- « je ne suis pas sûr de moi, je n'ai pas tout étudié, je me sens fautif »,
- « rien n'est confirmé, le projet n'a pas reçu l'aval de…. Je ne m'engagerai certainement pas à titre personnel. Ce n'est pas moi qui… ».

Les parfums ne manquent pas. A nous de les distinguer dans les bouquets de nos propres discours. Car derrière leur amertume nous planquons le véritable parfum du projet que nous défendons, ce qui nous enthousiasme, ce que nous avons imaginé et mis au point avec d'autres.

Illustration

Une fédération associative souhaite créer des clubs d'aide à la vie sociale pour des personnes en situation de précarité et / ou en difficulté psychologique.
Présentation spontanée du projet :
Les clubs ne peuvent être dirigés par des personnes elles-mêmes en difficulté
On ne trouve pas de locaux dans l'agglomération
On ne sait pas financer le fonctionnement
Nous nous sommes engagés sur la création de deux clubs sur l'agglomération d'ici la fin de l'année; on fera ce qu'on pourra.
Valorisation ajustée du projet
Nous sommes sollicités par un établissement d'accueil et d'hébergement qui nous propose la création d'un club en collaboration
La création de clubs est étudiée de près par le conseil général
Le fonctionnement donne lieu à une aide financière publique dans le cadre de la loi…
Nous envisageons différentes formules

Renverser l'affiche c'est identifier avec l'aide d'un tiers :
- les regrets, les difficultés plus ou moins assumées,
- les mépris inconscients,
- et clarifier pour les transformer ou se concentrer sur la partie constructive.

Créer la réalité

Le schéma de la communication classique est le suivant : un émetteur adresse un message à un récepteur grâce à un canal. Le code doit être commun à l'émetteur et au récepteur. Le message s'inscrit dans un contexte. Le récepteur renvoie une réponse, un retour ou encore un feed-back.

La description est mécanique et séquentielle : 1) « je dis » 2) « tu réponds ».

Ce schéma suggère mal une autre réalité du dialogue, car nous nous influençons simultanément : « j'écoute de telle manière que tu puisses dire », « je donne un sens qui nous concerne tous deux ».

Comme récepteur, nous utilisons un code qui n'est pas forcément celui de l'émetteur. Nous pouvons interposer entre lui et nous un filtre, un écran dû à nos craintes ou à nos a priori.

Qui d'entre nous ne s'est pas surpris à terminer mentalement la phrase de son interlocuteur, puis et à être surpris de la réponse réelle au point d'oublier la fin réelle de la phrase ?

Qu'entendons-nous par « créer la réalité » ? En communiquant, nous créons la réalité soit du fait de notre imaginaire qui se superpose à la réalité, soit du fait de notre présence d'esprit qui détecte dans la réalité les marges de manœuvre praticables, les évolutions en cours.

L'imaginaire peut créer la réalité par défaut. Exemple.

« Le Président d'intercommunalité va descendre le projet en réunion, je le crains ». Rencontré en aparté en prenant le temps de lui présenter le dossier, il se montre, contre toute attente, intéressé et coopératif.

Ce n'est pas tant l'aparté qu'il faut souligner, ce sont plutôt les mots « contre toute attente » qui signalaient dans cette situation que le porteur de projet s'imaginait battu d'avance.

Notre imaginaire peut encore créer la réalité par excès.

Monsieur le Maire dit « Ce volet de l'action ne me convient pas. Je ne veux plus animer une réunion comme celle-là avec ces partenaires d'entreprises »

Qu'en déduisez-vous ? Qu'il souhaite la suppression de la rencontre ? Que vous devez lui proposer une autre formule ? Qu'il aimerait se rapprocher de ces partenaires ?

Connaissant bien Monsieur le Maire, travaillant depuis des années avec lui, ses proches conseillers vont les uns supprimer la rencontre, les autres proposer une formule de rencontre à la baisse.

La tendance est d'amplifier le propos du Maire, c'est ce que nous appelons créer la réalité « par excès ».

Or, l'écoute approfondie fait apparaître une attente de dialogue frustrée et une insuffisante préparation, d'où découlent des pistes vivifiantes, consistant à réinventer la rencontre avec les entreprises ?

Créer la réalité de manière ajustée, sans jouer l'omnipotence ni déprécier la situation, c'est investir la situation dans toutes ses potentialités.

Pourquoi ne le faisons nous pas ? Certaines choses doivent être faites, mais nous ne voulons pas les faire.

Nous ne tenons pas spécialement à gérer avec le Maire ses contradictions, ni à reconnaître notre limite technique, ni à investir un dossier difficile dans la durée.

Nous devons également nous opposer aux acteurs qui dans notre environnement suscitent une réalité

négative en communiquant leurs craintes ou leur pessimisme. La plupart du temps, c'est en quête d'une réassurance ; pour certains la tentation est grande de prêcher le pire pour éprouver la capacité du leader… à être leader.

Créer la réalité de manière ajustée, c'est ce que nous recherchons manifestement avec la notion de développement durable : construire sur des bases saines, en obtenant des changements marquants avec moins d'effets pervers.

Le schéma dialectique de la communication

La communication fonctionne donc de manière beaucoup plus riche et subtile que le schéma classique émetteur ? récepteur. Faire évoluer notre conception de la communication nous aide à comprendre certaines difficultés et ouvre des possibilités. En voici un aperçu.

L'écoute

Nous échangeons des informations et nous partageons une écoute. La qualité de l'écoute influence la communication. Nous émettons consciemment et inconsciemment, visiblement et énergétiquement des signaux d'écoute agissant sur notre interlocuteur.

Écouter consiste à diminuer la projection de nos soucis, croyances, inquiétudes ou ambitions sur notre interlocuteur. Nous sommes disponibles, l'autre personne le capte et se sent autorisée à dire plus d'elle-même.

L'ambivalence

Du fait de nos doutes et de nos attachements au passé, nos messages sont plus souvent que nous le pensons ambivalents. Notre interlocuteur perçoit un message, une intention et un contre message, quelque chose qui atténue ou nie l'intention exprimée, un peu comme le contre – courant sur le bord d'une rivière.

Nous en avons donné un exemple avec la façon dont nous présentons spontanément nos projets. Nous avons envie, c'est humain, de mettre en évidence les difficultés rencontrées auxquelles nous sommes confrontés. Parfois au détriment des étapes franchies.

La réalisation

En communiquant, nous nous parlons à nous-mêmes : nous prenons conscience de notre intention, nous précisons une idée vague jusqu'ici restée informulée. Les dirigeants ou les élus visionnaires sont parfois réputés pour être difficiles à suivre ou à cerner. Il faut les aider à expliciter une intention stratégique, une vision d'entreprise, un principe politique.

En communiquant, nous nous parlons à nous-mêmes et parfois réglons des comptes… qui n'ont rien à voir avec la situation : préoccupations parasites, inconscient à l'œuvre,

L'observation va nous permettre de comprendre l'efficacité ou l'inefficacité relatives de notre façon de communiquer.

Cela nous demande de pratiquer une auto analyse active : quelle est mon intention véritable ? Qu'est-ce que je suis en train de faire ? Qu'est-ce qui vient de moi, de l'autre, de la situation ? Y a-t-il un écart entre ce que je pense, ce que je dis, ce que je fais ?

Nous ne pouvons donc pas émettre le « bon » message du premier coup. La communication est un travail d'élaboration et d'interaction. Un investissement de pensée : avec d'autres, penser l'action avant, pendant, après.

3- L'aspect systémique

Ce qu'on définit comme un système comporte un grand nombre d'éléments reliés entre eux, interagissant, avec des degrés de liberté.

Ce ne sont pas les composantes d'une puce électronique inscrites dans une logique de cause à effet, aussi compliquée soit-elle.

Avec le système, vient la complexité : forcément quelque chose nous échappe. Nous sommes dans le système, mais nous ne pouvons pas décrypter tous les éléments, toutes les connexions, ni leur évolution.

Dans un système complexe et ouvert sur l'extérieur, tout n'est pas déterminé.

La marge d'inconnue, d'incertitude, cette zone de flou liée à la complexité représente aussi un espace pour pouvoir « agir ».

Un esprit pratique sera tenté d'acquérir l'expérience nécessaire chemin faisant en « roulant sa bosse ». Un esprit logique préférer faire du système complexe d'acteurs un objet d'étude.

La première voie est longue, le résultat attendra le nombre des années. La seconde voie est laborieuse.

C'est pourquoi nous proposons d'investir trois approches, autres, conjuguant action et réflexion. D'autres approches sobres, créatives, ajustées restent à inventer ou à emprunter, par exemple auprès de nos homologues canadiens ou québecquois si pragmatiques.

Faire le schéma fonctionnel du système des acteurs

Pour le projet, le système des acteurs prend une configuration transitoire, laquelle ? Décrire la répartition des rôles de décision, d'orientation, de réalisation, de prescription et préciser à qui ils sont confiés ou attribués, aide les uns et les autres à quitter, pour le projet, les rôles et postures, habituels voire convenus.

Le terme de partenaire est trop générique pour préciser ces rôles et distinguer le projet parmi les activités courantes.

Composer les instances du projet

S'engageant dans la description des rôles le développeur est rapidement confronté à des aspects incertains (le département en tant que financeur, doit-il faire partie du comité de pilotage ?) et du coup à des choix.
Il précise et découvre la marge de manœuvre, qui consiste à composer (ou finir de composer) les instances pour le projet, comité de pilotage, comité technique, équipe projet, commissions ad hoc.
La marge de manœuvre est réelle car personne d'autre que lui ne s'intéresse à cette composition dans le détail.

L'intégration de telle personne à l'équipe projet sera décisive pour la conduite du projet mais reste indifférente du point de vue du maître d'ouvrage.

Voici à titre indicatif les rôles classiques des différentes instances.

Instance	Rôles habituels
Décideur (ou maître d'ouvrage)	• Investir • Définir la cible utilisateurs ou clients • Définir les objectifs coût, délai, qualité • Missionner le chef de projet (ou maître d'œuvre)
Chef de projet	• Animer les instances • Organiser le déroulement du projet • Garantir la satisfaction de l'utilisateur (du client) • Faire respecter coûts et délais • Rendre compte de l'avancement
Pilotage	• Donner le cadre stratégique • Allouer les ressources • Valider le passage d'une phase à l'autre • Faciliter le déroulement du projet
Membres de l'équipe projet	• Apporter une compétence, un travail • S'approprier la vision globale du projet • Apporter une critique constructive • Promouvoir le projet • Participer à la production d'idées • Rendre compte du temps passé, des moyens engagés

Faire système

En parlant de système d'acteurs, nous faisons l'hypothèse des interrelations, de la culture partagée, des influences croisées, des interdépendances et du devenir commun. Rien d'automatique.

Bien s'ils se connaissent entre eux, le chef de projet, doit faire de l'ensemble des acteurs un système vivant et relié. Ce travail passe par des gestes souvent spontanés, mais que l'on considérera comme de véritables faits de compétences s'ils deviennent conscients, préparés, ajustés.

« Faire système » passe par des actions telles que :

- donner un rythme au projet,
- construire la cohésion au sein des instances ou des groupes qui se réunissent pour le travail,
- faire aborder ensemble les points sensibles, les problèmes chroniques,
- détecter les différences de représentations ou de logiques entre les acteurs et les amener à en prendre conscience,
- ménager des temps d'appropriation quitte à retarder un déroulement qui semblerait pouvoir aller plus vite,
- créer une ambiance de travail et de collaboration dans laquelle la réussite du projet prend le pas sur les logiques personnelles,
- mettre en relation les acteurs, favoriser les contributions transversales (qui ne passent pas directement, à chaque instant, le chef de projet),
- diffuser une information régulière et complète aux principaux acteurs pour les encourager à réagir sur tous les aspects du projet, au-delà de leur spécialité.

C'est un travail de management à part entière (non hiérarchique) qui ne peut être adossé qu'à une réalité, celle du projet. La mission confiée au développeur de mener à bien le projet recouvre une forme de délégation très particulière vis-à-vis des acteurs concernés : Monsieur / Madame le chef de projet, vous avez mission de nous rappeler régulièrement la finalité que représente ce projet, d'agir et de nous proposer d'agir en fonction de cette finalité au-delà des schémas et des modalités d'action que nous adoptons couramment.

Les finalités du pouvoir ou du profit (logique pyramidale), de l'identité commune (logique de réseau) font place à la finalité de la création de quelque chose de nouveau, le projet.

4- Gérer un système d'acteurs

Dans le champ du développement territorial, les professionnels gèrent les situations, négocient peu.

Gérer signifie n'avoir d'autre pouvoir que celui de l'influence par la pédagogie, l'animation, la médiation.

C'est un pouvoir doux confinant au moins d'intervention possible. Ce qu'il s'agit en fait de gérer, puisque nous n'avons pas, comme développeur, de pouvoir sur autrui, ce sont nos capacités techniques mais aussi nos propres états d'âme, interventions, sensibilités, passages à l'action, modes de raisonnement, façons d'être.

Après quelques jours de méthodologie, de conduite de projet et de diagnostic, quelques semaines de techniques d'animation et communication, des mois et des années de travail sur soi offrent leur belle perspective au développeur qui s'y intéresse et veut progresser. Il aura quitté le métier avant d'avoir épuisé ce magnifique gisement.

4 Lire la situation

La lecture attentive de la situation présente intègre les perceptions voire les sensations diffuses, les signaux de changement émergents. Elle s'intéresse aussi aux signaux forts, aux réalités majeures sans les éluder.

C'est au stade de ces signaux faibles que les nouvelles

variables se mettent en place et qu'il est possible de corriger ou d'accompagner le changement.

Nous proposons trois gestes pratiques pour lire la situation :
• l'écoute,
• la simulation,
• l'investissement.

L'écoute : qu'est-ce que je perçois ?
La simulation : comment cela va-t-il se dérouler, évoluer ?
L'investissement : qu'est-ce que j'en pense ? Suis-je conséquent avec ce que je pense ?

Illustration

Dans une semaine se tient une réunion du comité de pilotage. Le chef de projet craint vaguement de ne pas maîtriser le temps et son premier réflexe consiste à demander trois heures de réunion au lieu des deux heures habituelles.
Plusieurs collègues l'alertent sur la pertinence de bloquer des décideurs pendant trois heures.
Le développeur retravaille une demi-journée sur la préparation de cette réunion. Voici ses conclusions :
Il n'avait pas suffisamment clarifié les décisions que doit prendre le comité de pilotage.
Un échange téléphonique avec l'un des membres a permis de hiérarchiser les sujets et le temps consacré à chacun. Pour l'une des questions, on se contentera de se mettre d'accord sur la méthode à adopter.
Et surtout, le développeur réalise que le comité de pilotage et le projet courent régulièrement le risque de la dispersion et de la dilution. Il doit combattre cette tendance naturelle pour consolider l'avancement. Du coup, il propose deux heures de réunion avec un déroulement, des supports de travail soigneusement structurés et précis.

Se positionner

Le rôle de chef de projet ou d'animateur de projet demande un positionnement personnel de la part du développeur (ce n'est pas le cas quand il gère des dossiers administratifs et financiers).

Premier cas de figure, le développeur est explicitement missionné comme chef de projet. Il investit ce rôle pour le faire exister pleinement et influencer réellement le cours des choses.

Deuxième cas de figure, le développeur n'est pas missionné clairement comme chef de projet. Néanmoins s'il est situé au carrefour des quatre catégories d'acteurs, décideurs, futurs utilisateurs ou bénéficiaires du projet, contributeurs techniques et institutions partenaires, il est naturellement en position de chef de projet.

Il n'a pas le choix, il lui faut tenir la position de chef de projet, c'est-à-dire traduire sa vision d'ensemble pour faire avancer le projet. Ce n'est ni de la coordination ni du contrôle mais une impulsion continue, l'affirmation d'une volonté.

Illustration

Coralie se plaint. Ce projet de site Internet qu'elle a suscité n'avance pas. Le dossier passe comme un ballon d'un service à l'autre, service communication, service informatique, service développement économique, service administratif et financier. Il lui revient régulièrement avec des délais énormes et une déperdition d'information colossale. Le terrain est mûr pour une réalisation en dépit du bon sens, coûteuse, longue, à côté de la plaque. Coralie fulmine.

Commentaire :

Coralie est naturellement en position de chef de projet. Mais elle n'assume pas le rôle et elle n'est pas conséquente par rapport à sa conviction de départ, l'utilité et la pertinence

d'un site Internet. Elle ne peut pas se contenter de transmettre le dossier à chaque service contributeur avec des informations réduites au strict minimum. Elle doit envisager son rôle d'acteur du changement avec toute la préparation et la conviction que cela demande.

Se positionner consiste à affirmer une vision personnelle en faisant preuve d'ouverture. Il s'agit de donner de soi-même pour nourrir la dynamique collective. Exprimer le sens qui se dégage pour soi autorise ensuite autrui à exprimer sa propre position. Le positionnement du chef de projet représente un adossement, un appui pour les partenaires au même titre que la volonté des élus.

Le développeur peut lui-même adosser son positionnement au respect du cadre légal ou procédural, à ses convictions personnelles, à la commande institutionnelle, aux réalités locales. Il a une vision personnelle du projet (même temporaire) quand il peut dégager une idée force qui traverse les différentes dimensions du projet et de son contexte.

Les idées forces résultent d'un travail de réflexion régulier et attentif.

Animer

L'animation des démarches territoriales est stratégique. Elle représente une valeur ajoutée à part entière du développeur et elle en est de plus en plus une condition de réussite.

L'animation demande un travail précis sur quatre plans :
- l'apport de l'animation à la finalité de la démarche
- la maîtrise du déroulement, les modalités de production, d'échange et de régulation,
- l'adaptation du contenu au(x) public(s), messages, vocabulaire, pédagogie,
- la logistique : lieu, horaires, pause, accueil, plan d'accès…

L'apport de l'animation se détermine en définissant l'étape collective à faire franchir compte tenu du public concerné, des enjeux pour le territoire, de la production envisageable, de la nouveauté de l'exercice pour les participants.

Illustration

Les Maires des différentes communes de l'intercommunalité se sont concertés et ont travaillé ensemble pour définir leurs politiques communales. Cette fois-ci, nouvelle étape dans le cadre du plan local de l'habitat, il va leur être proposé d'élaborer ensemble les axes prioritaires à l'échelle intercommunale.

La maîtrise du déroulement mobilise des techniques spécifiques pour faire produire efficacement, pour créer une ambiance agréable et constructive, pour décloisonner et permettre l'expression de chacun.

L'animation s'appuie sur des valeurs et des règles du jeu spécifiques qu'il faut clarifier et expliciter, écoute, respect des personnes, confidentialité, implication…

Illustration

Les trente associations devront travailler ensemble pour dégager des priorités parmi 120 pistes d'actions. Le déroulement est minuté, les supports de travail sont conçus et préparés au mot près, un buffet est prévu dans une salle adjacente, chaque sous-groupe sera aidé par un animateur, les sous-groupes seront composés sur place en fonction des personnes présentes et suivant une méthode qui prend deux minutes…

L'adaptation du contenu au public demande un réel travail d'élaboration et de hiérarchisation des messages.

Il s'agit de choisir et de formuler le message principal, de clarifier le vocabulaire commun, de ménager une progression, de choisir les illustrations en connexion avec l'expérience des acteurs, d'harmoniser les dimensions subjective et objective.

Illustration

Dans la séquence des États Généraux de l'économie lyonnaise portant sur la sécurité des entreprises, les témoignages et les avis d'experts feront passer de différentes manières le message principal : la mutualisation du gardiennage est la première mesure à prendre, la plus économique.

La dimension logistique mérite l'attention du développeur car elle présente de nombreux pièges, facteurs d'échec ou de dépréciation d'une manifestation ou d'une démarche.

Illustration

• les participants ont dû attendre plus d'une demi-heure et une heure dans leur voiture pour sortir du parking après la fin de la manifestation
• de nombreuses personnes ne sont pas venues aux groupes de concertation car l'adresse de la zone d'activités, censée connue de tous, ne figurait pas sur l'invitation.

Le processus de décision et de prise en compte de la production des groupes est lui aussi essentiel. Les participants aux groupes de travail ont besoin d'un cadre de travail préparé. Ils savent pourquoi ils sont là, comment ils ont été choisis, ce qui est attendu d'eux. Ils ont la garantie que leur contribution ne sera pas utilisée en leur défaveur. Ils ont les moyens de travailler et de comprendre. Ils connaissent leurs marges de manœuvre.

L'animation de travaux collectifs devient, dans bien des cas, l'unique façon de débloquer des situations ou de franchir des seuils de développement. Il s'agit de faire cause commune pour solutionner des problèmes chroniques, dépasser des incompréhensions, montrer une capacité d'intervention collective face à des compétiteurs.

Négocier les obstacles

Nous ne pouvons pas toujours compter sur notre capacité à rebondir ou à encaisser les difficultés. Adoptées dans la durée, les attitudes ci-dessous créent un climat constructif et aplanissent les difficultés qui se présentent :

• Aller au-devant des partenaires envisagés, risquer d'entendre des objections pour les traiter et construire la chance d'obtenir un accord.

• Éviter le dialogue de sourds, par exemple le développeur parlant organisation et fonctionnement pendant que l'élu est soucieux des enjeux politiques et de la pression fiscale.

• Expliciter son rôle spécifique de développeur : dire où il peut agir à son niveau (sans attendre les conditions idéales) et où il ne peut pas agir.

• Intégrer un peu plus la prospective, les faits de société, les grandes tendances.

• Faire preuve de pédagogie et pour cela s'intéresser à l'autre, partir de sa réalité de fonctionnaire, d'élu, de chef d'entreprise.

• Construire un réseau de soutien du projet dans la durée, générer un réseau d'acteurs concernés par le projet et motivés par sa bonne évolution.

• Susciter des temps de retour d'expérience basés sur des faits, pour tirer des enseignements, pour aider les acteurs à prendre du recul, pour rendre le groupe capable de faire face à l'évaluation du projet par autrui.

• Apprendre à dire ce qui ne va pas sans que les personnes auxquelles nous nous adressons ne se sentent agressées.

Quelques conseils pour dire ce qui ne va pas

- commencer par les faits,
- dire ce que nous ressentons, dire « je » car le « tu » tue!,
- formuler le reproche à la personne concernée seule, jamais devant un groupe,
- proposer au moins une piste de solution en suggérant les conséquences positives.

Les attitudes proposées sont applicables à l'ensemble des relations que peut avoir un développeur dans l'exercice de son métier.

Nous allons examiner maintenant spécifiquement les relations avec les décideurs.

Travailler avec les décideurs

Le développeur est obligatoirement en relation avec des décideurs. Il n'est pas lui-même décideur, aussi clair et convaincu soit-il sur les décisions qui seraient bonnes à prendre. C'est principalement cette relation aux leaders, élus, dirigeants que nous abordons dans ce chapitre, en distinguant tout d'abord ce qui relève du fonctionnement individuel et ce qui relève de la logique institutionnelle.

Bien que chacun d'entre nous le fasse couramment, nous voulons éviter dans ce Cahier de décrire d'un même trait chaque catégorie d'acteur et de généraliser : « les élus », « les entreprises », « l'État », « les commerçants », « les chambres consulaires » et ainsi de suite.

Ces généralisations ne sont pas très constructives, elles encouragent des positions de principe peu nuancées. Elles manquent aussi de pertinence, il n'y a pas deux territoires comparables du point de vue du système d'acteurs, les rôles fluctuent, se cherchent, s'ajustent.

1- Les formes d'investissement des décideurs

Bien que ce soit une évidence, il est important pour le développeur d'intégrer que le développement n'est pas le mode universel de pensée et d'investissement personnel.

Le développement comporte une dimension stratégique mais il n'est pas une préoccupation automatique de décideur. De leader peut-être. La notion de développement suggère un changement d'état : la finalité est que le territoire, demain ou après-demain, ne soit pas dans le même état qu'aujourd'hui.

Tous les décideurs n'ont pas pour but de transformer à ce point le périmètre sur lequel ils exercent un pouvoir, ils peuvent avoir hérité ou s'être donné d'autres missions prioritaires.

Donc, au-delà des lieux communs, (le chef d'entreprise recherche le profit, l'élu cherche à se faire réélire, l'usager se comporte comme un consommateur…), il est utile pour le développeur de nuancer son regard sur les décideurs.

Les fonctionnements dominants des décideurs sont influencés par les rôles sociaux qu'ils occupent, par les compétences qu'ils détiennent, par les nécessités des domaines qu'ils contrôlent et par leur tempérament.

Lorsque nous prenons connaissance de la carte politique de notre territoire, par exemple, nous avons besoin d'être renseignés, au sujet de tel élu :

- sur la nature de ses mandats,
- sur son engagement politique,
- sur le métier qu'il exerce ou qu'il a exercé,
- sur les responsabilités ou délégations qui lui sont confiées,
- sur son style, sur son talent personnels.

Est-il visionnaire, gestionnaire, charismatique, bâtisseur ? Se sent-il plutôt responsable d'un progrès commun à accomplir, d'un patrimoine à préserver et à cultiver, d'une communauté d'acteurs à fédérer, d'un ensemble de réalisations à mettre à son actif ?

Le développement ne prend pas le même sens pour chacun des profils de décideurs que nous rencontrons.

2- Les relations avec les élus

Nombre de développeurs butent régulièrement sur les relations avec les élus. Elles sont souvent tissées d'incompréhension ; les modèles de pensée, les systèmes de valeurs semblent parfois s'entrechoquer.

Au fil des observations, se dégage l'analyse suivante.

• le rôle d'élu consiste à incarner une image sociale, une figure, un symbole. L'individu qui s'est présenté aux élections accepte en quelque sorte de s'effacer,

plus ou moins sciemment, devant le rôle public. C'est probablement la raison pour laquelle resurgissent abruptement des comportements très narcissiques. Le prix du rôle public est plus lourd à payer qu'on ne le pense.

• Une relation aussi directe que possible avec l'élu, au-delà de notre réflexe premier, relation régulière, parfois confrontante, bienveillante toujours, s'avère efficace et constructive. Le rôle public suscite de nombreuses et lourdes projections sur l'élu. Celui-ci, bien que largement entouré, peut souffrir d'isolement et de perte de repères s'il ne rencontre ni soutien franc, ni opposition claire de la part de son proche environnement.

Du coup nous comprenons que le positionnement du développeur vis-à-vis d'un élu est difficile à tenir et à ajuster en fonction de la « météorologie » humaine et sociopolitique.

D'où quelques suggestions de bon sens. S'intéresser aux préoccupations majeures de l'élu et le montrer. Distinguer la commande politique et l'exécution technique mais faire le lien entre les deux sur la base du niveau d'ambition qui est celui de l'élu.

3- Les personnalités difficiles

L'attention accordée à nos interlocuteurs n'élude pas la difficulté de certaines relations. Apprenons à situer quelques mécanismes psychologiques visibles chez certaines personnes. Ils font un effet de loupe grossissante posée sur nos fonctionnements individuels.

Les brèves descriptions ont pour but de renseigner le développeur :
- sur ce qu'il observe chez autrui et qu'il doit renoncer à vouloir changer,
- sur son propre fonctionnement susceptible d'alimenter la difficulté de la relation,
- sur un champ d'apprentissage utile, passionnant et profondément humain.

la fascination, exemple : la fascination pour le travail avec des élus, pour la proximité du pouvoir. Être fasciné, c'est voir chez l'autre quelque chose que l'on a en soi et auquel on ne sait pas accéder personnellement.

la projection. Faire l'objet d'une projection, c'est par exemple avoir la sensation que l'autre m'attribue une intention que je n'ai pas. Projeter sur l'autre, c'est interpréter le comportement de l'autre à l'aune de ce l'on vit soi-même et que l'on ne reconnaît pas clairement.

le narcissisme, exemple : le goût pour la valorisation personnelle, pour les honneurs, se vivre comme le centre du monde. Les narcissiques sont très dépendants de l'opinion extérieure, elle est une réassurance dont ils ont besoin en permanence sans être jamais vraiment rassasiés. La valorisation narcissique régulière alimente la toute-puissance, voir ci-après.

la toute-puissance, exemple : l'autoritarisme, la critique systématique, la fureur quand quelque chose échappe au contrôle de la personne. La toute-puissance se construit sur une haute idée de soi-même associée à une déception, à un sentiment d'impuissance. La toute-puissance est alimentée par un entourage complaisant ou soumis.

l'ambivalence, exemple : l'émission d'ordre et des contrordres, des messages peu efficaces, la sensation d'un potentiel bridé. L'ambivalence résulte de nos conflits intérieurs du fait des contradictions entre différents rôles que nous devons jouer, salarié, parent, citoyen par exemple. L'ambivalence est un pis-aller, une façon de ménager la chèvre et le chou qui se manifeste par l'ambiguïté du langage, des attitudes, par des actions aberrantes.

la manipulation, exemple : les faux-semblants, la présentation tronquée de la réalité, la flatterie, l'utilisation de l'autre (et de soi-même en fait) comme un objet. La manipulation est une défense poussée, un système de protection personnel avec une volonté de pouvoir élevée.

Pouvoir désigner de tels fonctionnements psychologiques peut permettre une distance utile lorsque nous les côtoyons.

4- Les logiques institutionnelles

Les logiques institutionnelles doivent être identifiées par le développeur car ce sont elles qui guident le comportement de ses interlocuteurs autant que leur personnalité ou leur ambition.

La formation, les lectures, le terrain se chargent de le former à cette réalité. Mais les logiques à l'?uvre ne sont pas toujours explicites.

Plus le développeur saura questionner son environnement, plus vite il apprendra à décoder les logiques institutionnelles

Personne ne nous en voudra de vouloir découvrir ou faire le point sur l'institution concernée : les logiques institutionnelles ne sont pas toute d'une pièce. Elles sont plurielles parfois conflictuelles au sein de l'institution, avec des périodes de mutation, des rebonds multiples.

Voici quelques questions clés à poser lors d'une rencontre :
- quelles sont les orientations pour l'avenir de la structure et de ses activités ?
- comment sont prises les décisions majeures ? Quels sont les temps forts du calendrier ?
- comment peut-on travailler avec vous ?

Le questionnement est un savoir-faire, il mobilise plusieurs techniques, les questions ouvertes, la reformulation, l'écoute active. Bien conduit, il renseignera sur la répartition du pouvoir, la réactivité et le rythme d'activité, la raison d'être et les domaines de mobilisation de l'institution à laquelle nous nous sommes intéressés.

Illustration

Une réalité touche actuellement de très nombreux organismes, administrations de l'État, établissements publics, certains services consulaires, associations sociales et médico-sociales, services fonctionnels des grandes entreprises… : la réorganisation de leurs ressources propres, (bien avant la refonte de la légitimité ou les nécessités de rendre des comptes aux administrés). La conséquence est la recherche de la maîtrise des coûts, de la valorisation des services rendus, voire même de leur facturation, avec des tensions entre logique de service public (gratuit) et logique de marché.
Conséquences : l'externalisation ou la privatisation de certains services (service des eaux, gestion d'infrastructures routières d'agglomération), les conventions d'objectifs (service public de l'emploi, secteur social, services déconcentrés de l'État), la mutualisation de moyens ou la fermeture (La poste, SNCF, guichets uniques de services) ou encore la gestion par les coûts (organismes collecteurs de fonds par exemple).

L'autre approche proposée pour s'approprier les logiques institutionnelles est celle de l'écoute active lors des réunions de travail, comités de pilotage, colloques, en observant :
- le vocabulaire utilisé,
- les façons de raisonner,
- les références culturelles citées,
- les zones de sensibilité ou de conflit,
- l'ordre de préséance,
- les jeux d'alliance.

Pour quoi un tel parle maintenant ? Que dit-il ? Quelles formules utilise-t-il ? Que veut-il dire ? A qui répond-il ? et ainsi de suite.

Apprentissage naturel, oui, et cependant.

Nous faisons des erreurs, nous nous fions aux apparences, nous confondons parfois position de principe, position publique et intention réelle; nous sommes tentés de jauger notre interlocuteur ou l'institution qu'il représente en fonction de notre vision personnelle, de nos motivations ou de l'intérêt immédiat du projet.

Nous supportons mal l'idée de l'imperfection, nous concevons nos dispositifs d'action en projetant un déroulement sans faille ni aléa. Nous déplorons et ne tenons pas assez compte des limites de l'institution, de la structure ou de l'équipe en face.

A notre défense, projet territorial oblige, nous ne pouvons guère choisir les acteurs avec lesquels nous devons construire.

Dans quelle mesure pouvons-nous influencer l'institution partenaire? Du moins pouvons nous faire en sorte qu'elle donne le meilleur d'elle-même.

Et quels seraient le sens et la portée d'un développement qui impliquerait exclusivement les acteurs perméables et efficaces?

5- Le développement institutionnel

Avec la maturité, le développeur réalise que le développement du territoire inclut le développement des institutions du territoire.

Si cet aspect l'intéresse en profondeur, il étudiera ce qui fait la légitimité d'une institution, son leadership, sa vitalité à court et moyen terme, sa perméabilité, sa souplesse? sa capacité d'innovation, la façon dont elle acquiert du savoir-faire et le met au service du territoire.

De tels aspects ont été traités de manière diverse dans le cas des conseils de développement. Ils se traduisent dans la composition du conseil, dans l'organisation des commissions, dans les modalités d'animation et de fonctionnement (règlement intérieur), dans les productions concrètes. Ils se traduisent également dans les règles communes (charte) que les membres ont pu construire collectivement dans certains pays, dans l'audience acquise et les initiatives prises par tout ou partie du conseil.

Pour les développeurs qui sont amenés à contribuer à la montée en puissance d'une institution, d'une structure d'intérêt général ou d'une collectivité territoriale, nous proposons le tableau d'analyse ci-dessous, fondé sur la notion de leadership institutionnel.

Par leadership d'une institution, nous entendons donc la capacité à fédérer, à approfondir les questions d'actualité en ménageant une pluralité des points de vue, à porter un portefeuille de projets sans cesse renouvelé.

Leadership institutionnel : tableau d'analyse

Nécessités stratégiques	Composantes du leadership	Pistes d'actions à mener pour consolider ou forger le leadership
Positionnement	Positionnement dans l'environnement Ouverture, pluralité Elaboration du sens	Etude de perception interne et externe Evaluation des projets, savoir-faire, réalisations à valoriser
Capacité de prise en charge	Capacité de résolution des problèmes ou de réponse aux besoins Péréquation, égalité de traitement	Evaluation des besoins Enquête de satisfaction Qualification des membres et / ou salariés
Audience	Evénementiel Communication Animation de réseau Attraction de personnes qualifiées	Enquête de notoriété Variété des outils de communication interne > externe et externe > interne
Moyens	Diversité et stabilité des ressources	Optimisation des coûts de revient Valorisation de l'expérience
Evolution	Stratégie d'innovation et / ou d'anticipation	Démarche qualité Portefeuille de projets Diversification des prestations et services

Ce tableau est conçu pour dégrossir une réflexion, globale, esquisser le plan d'action visant à renforcer une institution. Par exemple : asseoir ou consolider l'influence d'une communauté de communes, l'impact d'une nouvelle maison de l'entreprise ou la réussite d'une fusion d'offices de tourisme.

Travailler avec les décideurs est une caractéristique du métier de développeur. Il est également engagé dans de nombreuses configurations de travail collectif.

Les modalités collectives de travail

Voici une partie qui plus qu'une autre ne peut être traitée de façon dogmatique. On ne gagne guère à modéliser les fonctionnements collectifs parce que les modèles sont vite soit impraticables, soit figés, soit antidémocratiques.

Règle majeure, quelle que soit la configuration de travail en groupe : en dégager le sens.

La réflexion sur le sens doit aboutir à une formulation claire et constituer ainsi un repère fort donné au démarrage du travail collectif.

1. La participation

Nous faisons souvent preuve de confusion par rapport à la notion de participation.

Faut-il dans une réunion que tous les participants participent, prennent la parole, aient une écoute active ?

Participer, c'est prendre part. Il y a de nombreuses façons de permettre à une personne de prendre part : débattre, concevoir, transmettre, réaliser d'une manière qui lui est propre.
Qu'en pensent les participants ? :
- « moi, j'attends de voir… »,
- « j'ai une question bien précise à résoudre »,
- « ça va me permettre d'échanger, de prendre du recul »,
- « je viens donner mon avis, défendre un point de vue »,
- …

Comment allons-nous répondre à ces différentes positions ? Savons-nous lesquelles nous allons rencontrer ?

Illustration - témoignage

« Favoriser la participation est un travail de mise en scène pour lequel je mobilise différents moyens comme au théâtre : un scénario, des propositions de rôles, un décor, une scène, des accessoires, des temps de préparation, des supports et bien sûr au premier plan l'expression et la sensibilité des personnes elles-mêmes. »

Participer, c'est jouer un rôle. Si nous souhaitons favoriser la participation des personnes présentes, nous avons à expliciter les rôles que nous leur proposons ou que nous attendons de leur part.

2. La coproduction

Ce que la coproduction n'est pas :
- le « co bavardage »,
- un recueil des revendications,
- le partage des tâches,
- la recherche du consensus.

La coproduction est fondée sur des temps de production d'idées, de documents, ou de schémas selon une dynamique de stimulation et d'influence réciproque : une idée de l'un suscite une idée de l'autre et ainsi de suite…

Outre la production proprement dite, l'animateur peut obtenir un véritable crédit s'il sait concilier un espace d'expression ouvert et une logique de travail efficace.

La coproduction a par contre comme conséquence que l'on ne peut attribuer le succès (ou l'échec) à tel ou tel des producteurs. Cette caractéristique n'est pas négligeable et peut expliquer des réticences à adopter cette modalité de travail.

Il fera émerger les compétences et les forces de chaque participant, leadership, expertise ou capacité de médiation ce qui lui permettra de composer plus tard de nouveaux partenariats ou de nouvelles instances, conseil consultatif, commission thématique pérenne ou temporaire.

3- La transversalité

La transversalité sous-entend un travail conduit transversalement par rapport au découpage habituel des tâches et domaines de responsabilité.

Pour une collectivité territoriale par exemple elle nécessite un décloisonnement des services. Ceux-ci ont chacun des objectifs, des contraintes, des savoir-faire spécifiques. Leurs directions doivent allouer du temps et des moyens au projet transversal. Le chef de projet ou le maître d'œuvre appartenant à l'un des services.

L'approche transversale est pertinente…

- pour les projets complexes comportant des questions de nature très différente, sociales, économiques, culturelles, environnementales,
- quand les solutions ne peuvent être trouvées que si l'on confronte les expertises, par exemple pour dépasser les conflits entre les différents usages de l'eau, irrigation, pêche, baignade, production d'énergie,
- quand on est dans l'inconnu avec une question pour laquelle personne n'a de responsabilité directe ou suffisante, par exemple pour l'aménagement des entrées de ville.

Illustration

Le projet porte sur la transformation d'une halle des sports en salle festive pour les associations. L'élaboration du diagnostic dégage des éléments d'analyse divers.
Social : besoin d'un lieu pour des manifestations lucratives d'associations qui se déroulent actuellement dans la salle de spectacles voisine de la halle de sports, dénommée La Scène. Les associations craignent une dévalorisation de leurs événements si elles doivent quitter ce lien.
Spatial : la transformation accroîtrait la concentration d'équipements en centre ville, salle de spectacles, salle associative, nouveau gymnase, celui-ci pouvant être construit à proximité.
Image : « la population ne comprendrait pas qu'on ne fasse rien »
Organisation : l'enjeu est de diminuer les heures supplémentaires du personnel municipal de l'équipe Festivités qui intervient à La Scène.
Sport : il y a sur fréquentation du gymnase actuel, et une demande forte de mur d'escalade.
Culture : La Scène rencontre un certain succès, « décolle » comme équipement culturel ; elle est sur le point d'être reconnue par l'État grâce à la musique classique.
Politique : aujourd'hui les trois élus concernés fonctionnent peu ensemble. Le projet peut faire gagner de la cohérence ou constituer une galère.
Technique : le gymnase n'est plus aux normes. Si l'on veut renouveler et moderniser les équipements intérieurs, le coût de réhabilitation sera énorme.
Commentaire : ce projet suggère la difficulté de l'approche transversale. Il s'agit dans ce cas de poser un diagnostic synthétique au-delà de la juxtaposition des analyses

L'approche transversale ne consiste pas seulement à étudier le projet sur différents plans. (Ils ne sont pas tous déclinés dans l'illustration ci-dessus. N'apparaît pas le volet financier par exemple). Il s'agit de dégager une synthèse, une vision globale, d'intégrer les facettes présentées comme si, à partir de plusieurs photographies, nous avions à reconstituer un objet en trois dimensions.

C'est un processus d'induction et non pas de déduction logique. Induction : « Opération mentale qui consiste à remonter des faits à la loi, de cas donnés le plus souvent singuliers ou spéciaux à une

proposition plus générale » (Le petit Robert.) L'induction demande de prendre le risque de l'interprétation, de mobiliser sa subjectivité, de s'autoriser des détours, des inspirations provenant de domaines sans lien avec le projet. Voyez comment certains héros de romans policiers sont inspirés dans leur enquête par des observations qui n'ont rien à voir avec le crime, un spectacle ambulant vu dans la rue, une visite au zoo ou une émission télévisée…

Plus nous avons à animer de la transversalité, plus nous devons être curieux et varier nos sources et nos ressourcements.

4- Le partenariat

Le partenariat est un "mot-valise" qui recouvre des réalités tellement différentes que le terme devrait être évité ou du moins systématiquement précisé. A titre d'illustration, voici ce qu'a donné un travail de créativité sur la notion de partenariat entre une collectivité territoriale et les entreprises du territoire et les concrétisations possibles :

- une communication régulière,
- un accueil privilégié des nouveaux dirigeants,
- des actions de médiation pour anticiper l'impact de fermetures ou délocalisations,
- une facilité d'accès aux marchés publics pour les entreprises locales,
- des demandes de contribution opérations d'intérêt général,
- des services aux établissements industriels, (voirie, paysagement, signalétique),
- des services aux salariés, (crèches, transports en commun, chèques culture),
- le montage de projets communs, (développement technologique, essaimage, réhabilitation de patrimoine).

Préciser le partenariat, c'est décrire les objectifs communs, le contexte de part et d'autre et la nature des relations et des modalités d'échange.

Ce qui amènera à distinguer parmi les partenaires : financeurs, décideurs, prescripteurs, futurs utilisateurs, futur exploitant, fournisseur, coproducteur, expert, etc. Des nuances pour ajuster l'action commune.

5- Le réseau

Le réseau est un ensemble de connexions permettant des échanges entre des individus et/ou des organisations. Il obéit à quelques règles :

- un accès, c'est l'accès à tout le réseau,
- les membres sont libres de se connecter ou de se déconnecter,
- personne n'a le contrôle complet du réseau,
- les mailles du réseau traversent les cloisons habituelles entre les organisations.

Le réseau est bien autre chose qu'un carnet d'adresses. Il remplit des fonctions spécifiques liées à ses connexions et à sa large surface de contact avec l'environnement.

Le fonctionnement en réseau type obéit à des règles du jeu le plus souvent implicites, que l'on peut reconstituer ainsi :

- L'agrément, les membres doivent trouver un agrément, un plaisir à se retrouver ou à échanger sans utilité directe,
- le gré à gré, le réseau s'accroît préférentiellement par bouche à oreille ou par cooptation,
- la gratuité, les membres ne peuvent compter a priori sur un retour défini de leur adhésion et de leur investissement dans le réseau,
- la grégarité, les membres sont sensibles au sentiment d'appartenance et valorisent la dimension collective.

Le tableau ci-dessous compare les fonctionnements dans une organisation pyramidale, par projet et en réseau.

	Pyramide	Projet	Réseau
Exemple	*L'équipe permanente de l'association Aradel*	*L'organisation pour un projet d'échange franco québecquois*	*Le réseau des développeurs en Rhône-Alpes*
Résultat	Des produits ou des services spécifiés	Une production unique	Des contacts Des connexions
Principe de leadership	La place dans l'organigramme L'autorité hiérarchique au nom de la fonction	La contribution « au nom du projet »	La capacité relationnelle La genèse de sens « en notre nom »
Répartition du travail	Définie durablement Stable	Négociée le temps du projet Ajustée chemin faisant	Assise sur un volontariat renouvelé (travail discontinu)
Bilan coût / bénéfice	Equilibrer ou dégager de la marge	Optimiser l'investissement	Répartir les coûts et les bénéfices
Activités types	Fabrication Approvisionnements Gestion administration Assurance qualité	Nouveau produit / procédé Communication événementielle Construction Création et fermeture d'activité	Veille Echange et validation d'expérience Collecte de fonds Agrément d'experts

De nombreux professionnels dans les entreprises, les administrations, les collectivités, les grosses associations sont amenés à fonctionner selon ces différentes logiques, jusque dans la même journée.

C'est une aide précieuse que de pouvoir désigner, pour une réunion donnée par exemple, dans quelle logique se trouvent les participants.

6- La concertation

Dans une réunion de concertation, les participants sont amenés à prendre en compte les autres participants, leurs priorités, leurs contraintes, leurs responsabilités spécifiques. La concertation a pour but de déboucher sur une décision collective et/ou sur des décisions indépendantes, connectées et s'inscrivant dans le même contexte global.
Le processus de concertation s'enlise parfois dans une forme d'incompréhension ou de suspicion. Comment en sortir ? Voici quelques questions à se poser :

- une vision globale des enjeux a-t-elle été élaborée et communiquée à tous les acteurs ?
- la position considéré comme étant celle de l'intérêt général a-t-elle été explicitée, présentée de manière claire et pédagogique ?
- des contradictions se présentent-elles entre acteurs ou pour un même acteur (contradictions internes) ? Pourrait-on les résoudre dans une approche collective ?

Comme pour la coproduction, le compte-rendu et la valorisation des travaux sont nécessaires pour clore proprement une démarche de concertation.

7- La gouvernance

De nombreuses définitions existent. Elles positionnent toutes de nouveaux processus de décision et d'action collectives :

- dans le monde économique, elle est motivée par l'intérêt financier et centralisée, sous l'influence des actionnaires majoritaires,
- dans le secteur hospitalier, elle est contrainte par la loi, avec l'obligation pour les décideurs administratif, logistique, médical et para médical de s'entendre,
- dans le domaine territorial, elle est décentralisée et concertée, avec l'implication aux côtés des institutions et collectivités des acteurs de terrain directement concernés.

Le point commun : la complexification du pouvoir qui se trouve réparti entre un plus grand nombre d'acteurs avec des jeux accrus d'influences croisées. La gouvernance répond au recouvrement partiel des compétences et capacités d'intervention.
Ces jeux d'acteurs complexes semblent subir différents sorts, évoluer de différentes manières selon les contextes. Nous observons dans le champ territorial différents scénarios :

- La gouvernance avorte et le territoire revient à une configuration de pouvoirs relativement dissociés.
- La gouvernance évolue vers une concentration du leadership sur une institution, une collectivité ou un élu dominants.
- La gouvernance fonctionne avec de fortes tensions, le climat régulièrement orageux est toléré par les acteurs.
- La gouvernance évolue vers un système rigide. Les différences de points de vue et d'intérêts sont régulées par des dispositions codifiées, technocratiques dont le collectif d'acteurs s'est doté (par exemple pour capter une manne financière européenne).
- La gouvernance mûrit progressivement ; les acteurs apprennent au fil des années à gérer ensemble des dossiers suivant des modalités de plus en plus riches, de réseau, de projet, de système hiérarchisé, de « task force » Toutes les opérations ne sont pas traitées de la même manière. C'est la « gouvernance apprenante ».

Selon les scénarios rencontrés, les développeurs concernés ne connaîtront pas la même implication.

Illustration

Le Pays de B et le Pays de R ont dépensé chacun plus de 5 millions d'euros sur les cinq dernières années dans le cadre d'un contrat de plan état – région et de programmes européens. Il est temps pour ces deux pays de conduire une évaluation couvrant l'ensemble des 150 projets et opérations montés dans chacun des territoires. Cette évaluation est exigée et formatée par le conseil régional, elle est une condition et une base de négociation pour un éventuel nouveau programme pluriannuel. Chaque Pays a intégré un chargé de mission consacrant une journée par semaine au suivi et à l'évaluation des actions et programmes. Les décisions concernant l'évaluation sont prises par une commission de l'évaluation associant représentants des communautés de communes, président du conseil de développement et conseillers généraux.

Cas du Pays de B

A l'occasion des actions financées par l'Europe, l'État et la Région, il s'est construit une véritable compétence collective, des débats de fond ont pu avoir lieu. La commission de l'évaluation a dégagé les enjeux et les axes de l'évaluation à mener. Le président espère amener le Pays vers une deuxième phase de développement caractérisée :

- par des projets plus complexes et partenariaux associant plus largement le public, le privé, l'université,
- par des expériences de participation active des habitants,
- du coup par un positionnement concurrentiel plus avantageux pour le territoire par l'accès à une spirale positive de création d'activité, d'emplois, d'innovation, de rajeunissement de la population.

La valeur ajoutée du chargé de mission sur le volet évaluation a consisté à animer une réflexion préparatoire, à dégager avec la commission la contribution de l'évaluation à la poursuite du développement, à discuter avec la Région de la démarche d'évaluation et de son financement.

Cas du Pays de R

Le temps que le chargé de mission peut consacrer au suivi et à l'évaluation est entièrement consommé par la mise à jour des tableaux de bord couvrant l'ensemble des programmes. Il recueille et gère les indicateurs pour l'ensemble des opérations et des chefs de projet.
En ce qui concerne l'évaluation à venir, il a organisé le marché public, identifié les 25 cabinets à consulter et récapitulé dans le cahier des charges les contraintes administratives et méthodologiques à respecter.
C'est la commission de l'évaluation qui mènera de bout en bout la sélection du cabinet. Il n'a pas de visibilité sur les critères qui seront pris en compte.

Commentaire

Les conditions sont apparemment semblables. En fait dans le Pays de B et dans le Pays de R, les rôles des chargés de mission sont bien différents. Que l'un soit meilleur ou plus pertinent pourrait donner lieu à débat.
Ce qu'il faut retenir, c'est la nécessaire adéquation entre le profil personnel du développeur et le type de valeur ajoutée qui lui est demandé : administrer, défricher, réaliser, organiser ?

Revenons à la « gouvernance apprenante »
La gouvernance « se concrétise et s'épaissit », voici une traduction spontanée d'un acteur reconnaissant le scénario **e**.

Avec la montée de la compétence collective (au croisement de la communauté d'agglomération, des chambres consulaires plus organisations patronales par exemple), émerge un sentiment de communauté, un sentiment d'appartenance, l'adhésion à une même ambition économique territoriale, avec plusieurs signaux concrets : la capacité à traiter ensemble des questions sensibles, des acteurs faisant le choix d'une offre concertée vers l'extérieur ou se comportant comme des ambassadeurs de la communauté (du territoire) à l'extérieur.

La notion de territoire fait place à la notion de communauté d'acteurs dont la bannière commune est un territoire de référence et la dynamique qu'il porte. Le territoire de référence représente une densité d'activités (une métropole, une agglomération, un pôle d'excellence) dont la frontière est mouvante, souple. Le territoire rayonne à l'extérieur.

La gouvernance peut alors se concrétiser de manière variée, avec :
- des recherches et réflexions partagées,
- des projets conduits en partenariat,
- la coordination de l'action quotidienne,
- la définition d'une stratégie commune un accord sur les priorités,
- la mutualisation des moyens,
- du lobbying.

Les actions donnent lieu à des configurations de travail elles aussi variées pouvant se superposer sans dommage, car les acteurs ont appris à se rencontrer et à travailler ensemble dans le cadre de règles du jeu différentes à passer de l'une à l'autre selon les dossiers.

8- La compétence collective

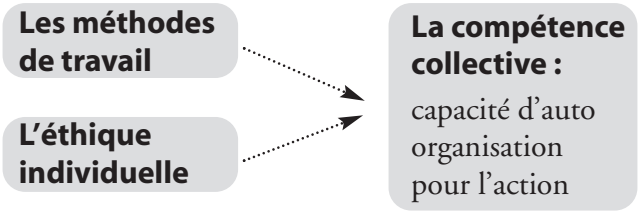
La compétence collective repose sur des représentations partagées, une culture commune, des démarches de travail et des outils mis en commun.

La compétence collective peut s'appliquer à la résolution de problèmes, à la gestion de l'information, à l'innovation, au dépassement des conflits, à la capacité à prendre le relais au pied levé, à la diffusion rapide de nouveaux acquis savoir-faire.

Nous distinguons deux niveaux d'ancrage de la compétence collective, les méthodes de travail communes et l'éthique individuelle.

Les méthodes de travail communes constituent la boîte à outils de l'animateur et des participants qui accroissent leur habileté à les utiliser.

L'éthique individuelle fonde les initiatives que prennent les participants pour faciliter la construction commune dans le respect des personnes : médiation, questionnement, capacité d'alerte, proposition, engagement de moyens…



La compétence collective est intéressante à rechercher au niveau d'un territoire parce qu'elle dispense de l'exploit individuel. Elle est longue à créer mais très difficile à imiter, d'où un avantage concurrentiel solide et durable.

Question d'éthique personnelle : l'organisation apprenante

Qualifier une organisation d'apprenante, c'est constater qu'elle apprend en permanence, qu'elle entretient et développe la capacité d'apprendre individuelle et collective. Elle a l'intensité d'apprentissage d'une entreprise qui démarre, qui apprend à partir des échecs ou surmonte des crises.

Apprendre en continu

Pour le développeur, il s'agit d'apprendre en continu, pour pouvoir le transmettre à d'autres.

Cela signifie savoir de plus en plus :
- gérer son stress, se ressourcer,
- mobiliser sa créativité,
- dire non, faire des choix,
- demander de l'aide,
- jongler avec l'information,
- trouver le temps,
- résoudre les paradoxes,
- se faire (re)connaître,
- prendre du recul,
- donner du sens à ce que l'on vit,
- vivre l'incertitude,
- être conséquent.

La dynamique apprenante consiste à diminuer les écarts entre ce que nous faisons, ce que nous disons et ce que nous pensons.
Au niveau d'un collectif d'acteurs, un pré requis et quatre grandes règles suffisent à amorcer cette dynamique.
Le pré requis : être prêt à apprendre avec les autres/de l'autre.

Quatre règles :

- il n'y a pas d'organisation idéale,
- toute situation a quelque chose à m'apprendre,
- ce qui compte, c'est de tirer les leçons des erreurs et des réussites et d'en tenir compte,
- « il n'est de vraie connaissance que celle par laquelle on se trouve soi-même changé » (Jean Paulhan écrivain).

Quand la dynamique apprenante existe, elle est souvent le fruit d'une alchimie se produisant au sein d'un noyau dur, d'une équipe projet dans des circonstances exigeantes et mouvantes. Du coup, elle est dépendante de la pérennité de ces acteurs qui donnent le ton et du contexte dans lequel ils font preuve d'excellence individuellement et collectivement.

De nombreux dispositifs de coordination territorialisés veulent compenser les cloisonnements entre acteurs, ajuster les financements aux réalités locales. La difficulté des acteurs et des institutions à travailler ensemble justifie la mise en place de ces dispositifs. Mais il ne suffit pas de mettre les interlocuteurs en présence ni de leur faire élaborer ou partager un diagnostic. C'est pourquoi, pour le développeur, repérer tout ce qui peut favoriser cette dynamique d'apprentissage collectif est décisif.

Il est donc invité à se mettre lui-même dans la posture de respecter les quatre règles énoncées et de les faire partager et pratiquer progressivement par le collectif concerné.

Rester neutre

La neutralité est un concept louable mais peu opérant, premièrement parce qu'elle suppose l'objectivité et une information complète rarement accessible, deuxièmement parce qu'elle a un coût féroce, celui de neutraliser, c'est le cas de le dire, la subjectivité avec tout ce qu'elle comporte de sensibilité, d'énergie, de motivation, de pouvoir de conviction, de style personnel et Dieu sait qu'il en faut dans le métier de développeur.

Dans certaines situations, du point de vue de son intérêt personnel ou de celui du territoire, le développeur ne prendra pas parti, dans d'autres il affirmera sa position et sa vision des choses. A voir au cas par cas et c'est ce qui fait la différence entre la morale et l'éthique. L'éthique personnelle intervient quand la morale ne donne pas de règle de conduite ou lorsqu'elle ferait valoir des règles à suivre incompatibles entre elles. L'éthique appelle le réalisme, la sincérité avec soi-même et la volonté de ne pas nuire à autrui.

Illustration

Xavier, en cours de stage, fait part de son dilemme. Il a pu constater les malversations exercées par le directeur de sa structure. Il est accablé. Il songe à changer d'employeur. Pour ce faire, il doit mobiliser les relations qu'il a tissées dans le cadre de son travail actuel. Il vit cela comme une trahison de la structure qui l'emploie. Ce conflit intérieur l'affecte visiblement beaucoup.

Commentaire

Xavier n'a pas à s'en vouloir de privilégier son sort personnel. Il n'est pas identifié à son employeur. Son aspiration à travailler ailleurs est respectable. La crainte qu'il éprouve doit l'alerter plus encore sur le climat désastreux instauré par son manager.

Travailler en confiance, dans la transparence

Contrairement à ce que nous entendons dire, à ce que nous disons parfois, la confiance ne se décrète pas. Nul doute que nous nous jaugeons les uns les autres sans cesse.

Curieusement, le meilleur moyen de travailler en confiance consisterait à se jauger soi-même précisément et régulièrement dans sa relation à tel ou tel partenaire. Si je suis honnête avec moi-même et méthodique je pourrais constater que j'ai peur ou que je suis séduit(e) ou que je suis mal à l'aise ou que je me sens en terrain de connaissance. A moi d'examiner sur quoi sont fondés ou ne sont pas fondés cette peur, cette séduction, ce malaise ou cette familiarité. Je me donne ainsi les moyens de découvrir ce qui vient de moi-même et de me gérer quoi qu'il arrive. Je deviens fiable à moi-même et beaucoup moins dépendant d'un crédit confiance plus ou moins réaliste, instable, susceptible d'être influencé par des facteurs qui m'échappent.

Illustration

Faute de pouvoir expliciter ses attentes ou de faire des choix, Aline proposera dès le départ une relation de confiance. Elle se réserve le droit d'être satisfaite ou déçue sans prévenir. « Je vous faisais confiance ». A vous de détecter régulièrement ses attentes implicites inspirées par ses dernières rencontres.

Childéric réclame lui aussi au début du partenariat un crédit confiance… qui ressemble à un devoir d'allégeance. La relation de confiance est dissymétrique. Il vous honore de sa confiance, exige la complète transparence de votre part et vous communique les éléments dont vous avez strictement besoin pour mener à bien la mission « commune ».
A vous de jouer, n'êtes-vous pas le meilleur ? Vous acceptez ou devez accepter ces bases de collaboration.

Plus tard, cette confiance l'autorisera à se reposer entièrement sur vous au point de vous rendre la tâche difficile. Plus tard, il pourra vous reprocher de n'être pas monté au créneau pour obtenir coûte que coûte le rendez-vous ou les informations dont vous aviez besoin.

Iole communique toutes les informations, toutes les pièces du dossier. C'est rapidement intenable. Les différentes versions des documents sont mal repérées, vous ne distinguez plus qui fait quoi entre vous deux et vous avez l'impression qu'elle reporte sur vous un travail d'approfondissement et de synthèse auquel elle ne s'attelle pas…

Transparence, confiance, ce sont des principes inutiles, tant qu'ils ne restent que des principes. Il est bien plus efficace de convenir avec votre partenaire ou votre interlocuteur des modalités de rencontre et d'échange de documents, de la contribution et des contraintes de chacun.

Faut-il associer un opposant dans la démarche du projet territorial ?

Un opposant est une personne systématiquement antagoniste qui à titre individuel ou institutionnel mobilise son énergie contre le projet. Vous ne le confondrez pas avec des contributeurs critiques qui ne demandent qu'à s'inscrire dans un projet de qualité que votre écoute, vos arguments les mesures d'ajustement que vous prendrez vont rallier durablement.

Nous pouvons être tentés de l'associer ou d'associer un représentant des opposants dans une équipe projet ou le comité technique, en espérant qu'impliqué dans la démarche collective, il va changer de posture.

Déconseillé! Si cet interlocuteur répond bien à la définition que nous avons donnée de l'opposant, il va capturer l'énergie du groupe, vous allez passer votre temps à le gérer, à canaliser sa capacité de nuisance pour le projet.

Vous pensez néanmoins que vous avez des choses à apprendre de cet opposant ou que vous ne pouvez pas ne pas en tenir compte.

C'est vrai. A vous de recueillir ses objections, de connaître ses critiques, mais dans un autre environnement que l'espace de construction collectif que vous avez ménagé.

Traitez les objections, c'est-à-dire prenez-les au sérieux, pour assurer la solidité du projet et pour éviter que cet opposant ne fasse des émules.

Enfin, envisagez qu'avec de véritables opposants, le rapport de forces est de rigueur et parfois la ruse.

A l'impossible, nul n'est tenu

Nous sommes confrontés à des situations complexes qui pour une majeure partie nous échappent.
Si le rappel de cet adage, « à l'impossible nul n'est tenu » est utile, c'est que nous pouvons, malgré nous, être taraudés par la question de la validité de notre action ; ou culpabiliser ou nous dévaloriser secrètement.

Or, si l'environnement est peu réceptif voire résistant aux propositions, s'il s'installe dans une spirale de sous-développement, la mesure des résultats n'est pas suffisante pour apprécier notre efficacité de développeur.

Aussi est-ce un véritable confort de pouvoir se dire, à la fin de l'année, à la fin du mois ou chaque soir « j'ai fait ce que j'avais à faire ». Mais ne tombons-nous pas dans les sables mouvants de la subjectivité ?

La subjectivité est capitale dans le métier de développeur (dans tout métier exercé en milieu complexe) et elle s'accorde parfaitement avec une observation factuelle.

Pour cet aspect, voici quelques suggestions diverses pour vous rapprocher de la tranquillité du « j'ai fait ce que j'avais à faire » :

- votre interlocuteur a dit non, mais ce non s'adresse à une proposition que vous avez construite, argumentée. Vous avez pris votre interlocuteur au sérieux, vous l'avez valorisé,
- vous avez clairement alerté sur les conséquences de la décision, sans dramatiser. Votre interlocuteur a pris sa décision en connaissance de cause,
- vous avez fait l'hypothèse de la ou des résistances qu'il pourrait opposer, vous avez intégré ce passage obligé dans le déroulement de la démarche ou de la collaboration. Vous n'êtes pas surpris. La perspective d'un changement a été captée,
- vous ne vous êtes pas bercé d'illusion, vous n'avez pas rêvé. Vous avez déployé les moyens à votre disposition, avec sérieux et créativité, en vous mettant à la place du destinataire de votre travail.

Ce dernier aspect est le plus difficile à tenir.
Les moyens à ma disposition, tous les moyens à ma disposition sans tomber dans l'aveuglement de l'hyperactivité.

Avec sérieux et créativité : en mobilisant mes ressources dans leur globalité, expérience, intelligence, intuition, motivation, esprit critique…

En me mettant à la place du destinataire : en passant un peu de temps pour imaginer comment mon document / ma proposition / mon message risque d'être reçu, ce que son destinataire pourra en faire concrètement.

« Ordres et contrordres : comment me protéger ? »

ABC est un établissement public intervenant dans le domaine de l'aménagement du territoire. L'équipe comporte deux chargés de mission développement économique, ce domaine n'étant pas le cœur de métier de la structure. C'est peut-être la raison pour laquelle les décisions de la direction apparaissent dans ce champ particulièrement chaotiques. Soit les consignes sont fermes et détaillées et ne laissent aucune marge de manœuvre, soit c'est le règne de la non décision, de l'atermoiement, voire du pourrissement de la situation. Telle est la perception de nos deux amis développeurs.

Que peuvent-ils faire ?

- noter par écrit les décisions prises ou les consignes données, en garder une trace datée,
- tout en étant souple dans l'action et en respectant la décision de leur hiérarchique, construire par dossier un point de vue étayé et argumenté et le faire valoir (aide à la décision) de manière récurrente sans attendre le moment idéal qui ne viendra jamais,
- prendre des contacts de terrain pour se faire une opinion directe sur le dossier, apprécier les marges de manœuvre réelles et… protéger leur supérieur hiérarchique de critiques ou remises en cause,
- capitaliser l'expérience acquise d'un projet à un autre et mettre en évidence les enseignements qui en découlent,
- avec leur responsable hiérarchique, passer en revue et à l'avance l'ensemble des jalons du projet (l'ensemble des grandes décisions qui devront être prises) pour fonder un avancement régulier et rassurant du chantier,
- à l'occasion de toutes ces mesures, rassurer son patron pour l'aider à prendre un peu plus de risque soit avec une délégation plus ouverte, soit avec une orientation plus précise.

Remarque :

Nous attendons trop souvent de nos patrons qu'ils/elles soient omniscients, omniprésents, omnipotents (qu'ils sachent tout, qu'ils soient toujours présents, qu'ils puissent tout régler), surtout lorsqu'ils sont en difficulté !

Résumé du chapitre : les acteurs

Influencer les acteurs, faire en sorte qu'ils agissent de manière convergente dans le sens du projet du territoire, c'est une première représentation que l'on peut avoir du rôle relationnel du développeur : les acteurs au service du projet.

Mais il nous faut aussi envisager le projet au service des acteurs du territoire.

C'est donc une interaction, une osmose qu'il s'agit de susciter entre le projet de territoire et les acteurs.

Le développeur est également amené à accroître la capacité d'action d'un acteur ou de plusieurs acteurs. Il intervient de fait sur la compétence individuelle et collective de ces acteurs, en les mettant en relation, en les amenant à produire quelque chose ensemble.

Les moyens d'action du développeur

La communication est un premier moyen d'action majeur pour rallier tel ou tel acteur et le rendre partenaire.
Le deuxième moyen d'action réside dans la manière de composer les instances du projet, de tisser des liens, d'associer les personnes et les institutions : la manière de « faire système ».
Le troisième moyen d'action est la capacité du développeur à se positionner, à occuper son rôle, à se mettre au service du système d'acteurs par son travail d'animation.

Travailler avec les décideurs

Les développeurs sont sans cesse au contact de décideurs. Ils ont un rôle important d'aide à la décision. Ils se trouvent donc dans l'obligation de comprendre autant que possible le fonctionnement des décideurs tout en restant dans leur position de conseil.
Ils doivent prendre en compte que le développement n'est pas un mode universel de pensée. Les décisions peuvent obéir à d'autres logiques plus ou moins compatibles avec celle du développement.

Les modalités collectives de travail

Elles sont diverses. Le chapitre en propose un panorama, en alertant le développeur sur l'imprécision du mot partenariat.
Travail en réseau, animation de la gouvernance ou d'une démarche de concertation, autant de savoir-faire à acquérir et à approfondir, là où les développeurs improvisent encore trop souvent.

Les fiches dépannage

Portant sur différentes situations relationnelles, elles esquissent une déontologie du métier de développeur.

Conclusion

Son action s'insérant dans un environnement complexe, le développeur territorial a peu de pouvoir ou un pouvoir très réversible et sujet aux aléas.

La tentation du développeur territorial (et de son entourage professionnel) pourrait être d'englober, de rechercher une position de coordination et de neutralité. En pratique, cette position est difficile à tenir, elle est fragile et au bout du compte elle rajoute des complications à la complexité !

Il lui faut donc à la fois faire un effort d'objectivité, aller à la rencontre des faits et faire un effort de subjectivité, aller à la rencontre des gens… et de lui-même. De toute manière la subjectivité est active, subrepticement, tandis que l'objectivité apparente peut servir à la masquer : « dans ce cadre objectif, il serait important… »

Lorsqu'il réinvestit sa subjectivité et l'examine avec objectivité et sincérité, le développeur peut situer ses propres limites, clarifier sa pensée personnelle et singulière. Il se donne des moyens d'action consistants qui auront prise sur la réalité.

Pourquoi ? Parce qu'il fait des choix plus conscients, parce qu'il récupère un vrai pouvoir de conviction, parce qu'il apprend de chaque situation plus vite que les autres acteurs, parce qu'il détecte ce qui est implicite, faussement évident, non-dit, et accède à ce qui est latent, en puissance.

En adoptant cette posture personnelle, il évite les points d'usure, se réconcilie et réconcilie les acteurs autour de lui avec l'aventure humaine qu'est le développement. Il contribue à limiter les effets pervers des actions engagées. Il vit mieux son métier.

C'est la vision et l'expérience qui a sous-tendu cet ouvrage. Imparfait, il ouvre à chacun un champ d'exploration personnelle : vivre le mieux possible son métier de développeur pour développer le mieux possible.

Bibliographie variée

GENELOT Dominique, **Manager dans la complexité**, INSEP Éditions, 1998

D'HERBEMONT Olivier, CÉSAR Bruno, **La stratégie du projet latéral**, Comment réussir le changement quand les forces politiques et sociales doutent ou s'y opposent ? Ed Dunod, 1996

CARON Nicolas, **Vendre aux clients difficiles**, Ed Dunod, 2004

LENHARDT Vincent, **Les responsables porteurs de sens**, Culture et pratique du coaching et du team-building, Insep Éditions, 1995

CORNET Virginie, AURIOL Philippe, **Le parler vrai**, La méthode Schutz pour être vrai avec soi-même et avec les autres, ESF Éditeur, 1995

AUBENAS Florence, BENASAYAG Miguel, **Résister, c'est créer**, Éditions La Découverte, 2002 (malheureusement indiqué comme définitivement indisponible)

Dossier d'expert **Conduite et évaluation d'un projet de territoire**, éditions La lettre du cadre territorial, 2003

GOUX-BAUDIMENT Fabienne, **Donner du futur aux territoires**, Éditions du Certu, 2000

SERIEYX Hervé, **Mettez du réseau dans vos pyramides**, Éditions Village Mondial, 1996

Pour les curieux :
BOUTINET Jean-Pierre, **Anthropologie du projet**, PUF coll. Psychologie d'aujourd'hui, 1996

ARADEL

Association Rhône - Alpes
des professionnels du Développement Economique Local

14, rue Passet - 69007 Lyon
Tél. : 04 37 28 64 64 - Fax : 04 37 65 03 55
www.aradel.asso.fr - E.mail : aradel@aradel.asso.fr

Région RhôneAlpes

L'ETAT EN RHÔNE-ALPES

F.S.E.
Fond Social Européen

AGENCE **samedi midi** / RCS LYON B 327 502 266